

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORIA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
MAESTRIA EN EXTENSIÓN RURAL

"FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN, UNA PRIORIDAD PARA LA
ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS Y MEDIANOS PRODUCTORES LA UNIÓN DE
CURTÍ, DISTRITO DE CHEPO, PROVINCIA DE PANAMA."

POR:
EDGARDO LUIS ACUÑA GUZMÁN

PROPUESTA PRESENTADA COMO UNO DE LOS REQUISITOS PARA
OPTAR POR EL GRADO DE MAGÍSTER EN EXTENSIÓN RURAL

PANAMÁ, REPÚBLICA DE PANAMÁ

"FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN, UNA PRIORIDAD PARA LA ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS Y MEDIANOS PRODUCTORES LA UNIÓN DE CURTÍ, DISTRITO DE CHEPO, PROVINCIA DE PANAMA."

TRABAJO PROFESIONAL

SOMETIDO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MAGÍSTER EN EXTENSIÓN RURAL

PERMISO PARA SU PUBLICACIÓN, REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL DEBE SER OBTENIDO EN LA VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

APROBADO:

PROFESOR: JORGE AUED

ASESOR



PROFESOR: ERIC RODRIGUEZ

JURADO



PROFESOR: CARLOS ESCALA

JURADO

PANAMÁ, REPÚBLICA DE PANAMÁ

57

17 SEP 2008

Adm. de CIDEYT

16407

DEDICATORIA:

Dedico este trabajo a mis abuelos Simona y Francisco (q.e.p.d. ambos), fuentes de inspiración, amor y ejemplo de sacrificio ilimitado, a los cuales les debo mucho y les estaré eternamente agradecido.

A mis hijos Linette Carolina y Abdiel Edgardo, para quienes a pesar de mis defectos aspiro a convertirme en su ejemplo.

A mi madre Hilda María y en especial a mi esposa Linette Ileana, por su gran apoyo, comprensión y tolerancia. Virtudes sin las cuales no hubiese podido alcanzar esta meta.

Edgardo Luis

AGRADECIMIENTO:

Agradezco principalmente a Dios y a la vida por ofrecerme esta oportunidad y permitirme superarla.

A los Magister Pedro A. Gordón y muy especialmente a Bayra Gaén (q.e.p.d.), por todo el esfuerzo desplegado para hacer realidad esta maestría.

A los profesores Jorge Aued, Eric Rodríguez y Carlos Escala por sus valiosos aportes como miembros del comité asesor.

El autor

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO I.	
1. DIAGNÓSTICO	5
1.1. Caracterización de la Comunidad	5
1.1.1. Aspectos históricos	5
1.1.2. Ubicación geográfica	6
1.1.2.1. Localización	6
1.1.2.2. Accesibilidad	6
1.1.3. Características agro ecológicas	6
1.1.3.1. Clima	6
1.1.3.2. Topografía	7
1.1.3.3. Suelos	7
1.1.4. Situación geográfica	7
1.1.5. Aspectos sociales	8
1.1.5.1. Organización	8
1.1.5.2. Relaciones de intercambio	8
1.1.5.3. Vivienda	11
1.1.6. Salud	11
1.1.6.1. Alimentación	12
1.1.7. Educación	12
1.1.8. Vida y costumbres	13
1.1.8.1. Participación de la mujer	13
1.1.8.2. Actividades principales de los hombres	14
1.1.9. Aspectos económicos	14
1.1.9.1. Tenencia de la tierra	14
1.1.9.2. Producción	15
1.1.9.3. Fuentes de ingreso	15
1.2. Identificación del Problema	15
1.3. Matriz FODA	15
1.4. Misión y Visión de la Asociación	23
CAPÍTULO II.	
2. MARCO CONCEPTUAL	25
2.1. Concepto de Organización	25
2.1.1. Elementos de la organización	25
2.1.1. Pilares básicos	26
2.1.2. Principios	26
2.1.3. Propósito	27

2.1.4.	Funciones	29
2.1.5.1.	Directivas o de mando	30
2.1.5.2.	Técnicas o de especialización	30
2.1.5.	Organigrama y sus funciones	31
2.1.6.	Integración	32
2.1.7.1.	Importancia	32
2.1.7.	Motivación	33
2.1.8.	Liderazgo	34
2.2.	Concepto de Capacitación Campesina	35
2.2.1.	Sujetos de la capacitación	36
2.2.2.	Principios metodológicos	37
2.2.3.	Objetivos	41
2.2.4.	Instrumentos	42
2.2.5.	Estructuras básicas	45
2.2.6.	Técnicas	46

CAPÍTULO III.

3.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	48
3.1.	Tipo de Estudio	49
3.1.1.	Delimitación del tema	49
3.2.	Grupo Meta	50
3.3.	Recolección de Datos	50
3.3.1.	Técnicas e instrumentos	50
3.3.2.	Codificación	52
3.3.3.	Tabulación	52
3.3.4.	Tipo de análisis	52
3.3.5.	Presentación de datos	53
3.3.5.1.	Tubular	53
3.3.5.2.	Escrita	53
3.4.	Marco de Referencia	53
3.5.	Cronograma de Trabajo	55

CAPÍTULO IV.

4.	PLAN DE LA PROPUESTA	58
4.1	Formulación del Proyecto o Propuesta	58
4.1.1.	Título	58
4.1.2.	Localización del proyecto	58
4.1.2.1.	Macro localización	58
4.1.2.2.	Micro localización	58
4.1.3.	Resumen ejecutivo	58
4.1.4.	Beneficiarios y responsables	61
4.1.4.1.	Beneficiarios	61
4.1.4.2.	Responsables	61
4.1.5.	Objetivos del proyecto	61
4.1.5.1.	General	61

4.1.5.2. Específicos	62
4.1.6. Productos esperados	62
4.1.7. Justificación	63
4.1.8. Secuencia metodológica	65
4.1.8.1. Organización de las capacitaciones	66
4.1.8.2. Capacitaciones en organización	66
4.1.8.3. Capacitación en gestión empresarial	68
4.1.8.4. Capacitación técnica	69
4.1.9. Seguimiento y evaluación	70
4.1.10. Competitividad del proyecto	75
4.1.11. Presupuesto	77
 CAPÍTULO V.	
5. CONCLUSIONES	78
 CAPÍTULO VI.	
6. RECOMENDACIONES	80
 CAPÍTULO VII.	
7. BIBLIOGRAFÍA	82
 CAPÍTULO VIII.	
8. ANEXOS	

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro I	Datos generales de la población de Curtí	8
Cuadro II	Algunas características importantes de las viviendas de Curtí	11
Cuadro III	Análisis de la participación	17
Cuadro IV	Matriz FODA de la asociación	23
Cuadro V	Cronograma de actividades del proyecto de trabajo de graduación	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Diagrama de Venns de la comunidad de Curti	10
Figura 2	Análisis de problemas	18
Figura 3	Árbol de objetivos	19
Figura 4	Identificación de soluciones alternativas potenciales	20

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo I	Matriz de planificación del proyecto
Anexo II	Plan de acción
Anexo III	Enfoque de sistema
Anexo IV	Mapa de la comunidad de Curti
Anexo V	Formato de encuesta
Anexo VI	Formato de visita técnica
Anexo VII	Formato de eventos grupales
Anexo VIII	Formato de informe mensual
Anexo IX	Formato de avance semestral
Anexo X	Formato de informe anual
Anexo XI	Presupuesto de capacitaciones para la asociación
Anexo XII	Fotografía de actividades realizadas con la Asociación

ABREVIATURAS UTILIZADAS

AMPYME	Autoridad de la Micro Pequeña y Mediana Empresa
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
FIS	Fondo de Emergencia Social
FODA	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
IPACOOOP	Instituto Panameño Autónomo Cooperativo
INYPASA	Informes y Proyectos Sociedad Anónima
ONGS	Organizaciones no Gubernamentales
MEDUC	Ministerio de Educación
MIDA	Ministerio de Desarrollo Agropecuario
MINSA	Ministerio de Salud
SIPSyE	Sistema de Planificación Seguimiento y Evaluación
VICOMEX	Viceministerio de Comercio Exterior

RESUMEN

La Asociación de Pequeños y Medianos Productores la Unión surge como cualquier otra organización, dispuesta a desarrollar un conjunto de acciones orientadas a alcanzar uno o varios objetivos comunes a sus miembros. No obstante lo anterior y pese a contar con más de quince años de haberse constituido, en la parte organizativa han evidenciado serias dificultades. En el diagnóstico participativo realizado con esta organización que se constituye en nuestro grupo meta y según el consenso de los participantes, el problema más importante resulta ser la desorganización de la Asociación, el cual se genera a lo interno del grupo y afecta de manera significativa su funcionamiento, no permitiendo además el logro de los objetivos por ellos propuestos. En base a lo señalado en el párrafo anterior y luego de haber consensuado con el grupo, para la solución del problema, proponemos un proyecto con una duración de tres años, que contempla un plan de capacitaciones dirigido a fortalecer aspectos organizativos como: autoestima, liderazgo, organización, dirección, administración y parlamentarismo; además de promover la autogestión, el desarrollo de destrezas y habilidades en tecnologías que puedan ser utilizadas por los beneficiarios e incorporadas a sus procesos productivos. Nuestra propuesta consta de cinco fases, partiendo por supuesto de el diagnóstico realizado para identificar las necesidades de capacitación de la Asociación, la segunda fase fue la organización de las capacitaciones en donde se presentó una propuesta que fue discutida con los beneficiarios luego de lo cual se estableció un calendario definitivo. Las siguientes fases fueron en su orden establecer un programa de capacitaciones en temas de organización, gestión empresarial y capacitación técnica en donde los participantes reciben en forma práctica los conocimientos que los habilitan en el uso de diferentes tecnologías. A través de esta propuesta aspiramos a proveer las herramientas necesarias para que los miembros de la Asociación de Pequeños y Medianos Productores la Unión de Curtí, se empodere de su organización, logren el fortalecimiento de la misma, de su identidad individual y colectiva, lo cual les permita ser protagonistas de su propio desarrollo.

INTRODUCCIÓN

Dentro de la gestión del Magister Pedro Adán Gordón como Ministro de Desarrollo Agropecuario, en octubre de 2001 se inició un programa de Maestría en Extensión Rural, dentro del Programa de Modernización de los Servicios Agropecuarios (PROMOSA). En este sentido la Facultad de Ciencias Agropecuarias y el Ministerio de Desarrollo Agropecuario, buscaban dar respuesta a los requerimientos del Sector Agropecuario Nacional, formando un personal especializado y altamente capacitado en Extensión Rural.

El objetivo principal es dar respuesta a la necesidad de preparar un recurso humano que a partir de los problemas del desarrollo rural sea capaz de contribuir para que el sector agropecuario realice las reconversiones y cambios necesarios en cuanto a adopción de tecnologías, que contribuyan a elevar los niveles de competitividad de manera sostenible y permitirle al país incursionar en la economía de libre mercado en mejores condiciones.

Con la finalidad de concretar este objetivo, se le asignó a los estudiantes que habían aprobado el total de créditos del programa, elaborar una propuesta como parte del Examen General de Conocimientos, donde el proponente establezca una estrategia de extensión para enfrentar parte de la problemática del Sector Rural Panameño.

Para que esta propuesta tenga validez es importante dejar a un lado el esquema tradicional de desarrollo, caracterizado entre otros por el uso de métodos de investigación, en donde al momento de transferir tecnologías, se concibe al sujeto como un receptor pasivo, exigiéndole además la aplicación mecánica de las recomendaciones por el simple hecho de que provienen del técnico. En consecuencia es necesario aplicar nuevos procesos metodológicos, capaces de entender e involucrar a la gente, permitiéndoles su participación activa y considerándolas en el proceso de toma de decisiones.

En base a lo señalado en el párrafo anterior, presentamos una propuesta basada en una metodología participativa, que busca promover el mejoramiento organizativo de la Asociación de Pequeños y Medianos Productores la Unión de Curtí. No obstante el trabajo esta dividido en cuatro capítulos e incluye un resumen ejecutivo, identifica los beneficiarios y responsables del proyecto, objetivos, productos esperados, justificación, estrategias, métodos utilizados, cronograma, presupuesto, los resultados del diagnóstico, seguimiento, evaluación y recomendaciones.

Nuestra propuesta además de haber permitido la participación activa de los miembros de la Asociación de Productores de Curtí, en todas las fases previas a su elaboración, desde el diagnóstico, identificación del problema expresado por los asociados hasta la formulación de la misma. Utiliza un enfoque estratégico toda vez que identifica y define para esta Asociación una combinación lógica de actores, factores y acciones para su fortalecimiento

organizativo, además permite y crea mecanismos para la participación de sus miembros en las actividades de planificación, seguimiento y evaluación del proyecto.

Este proyecto propone un plan de capacitaciones dirigido como ya mencionamos a fortalecer aspectos organizativos como: autoestima, liderazgo, organización, dirección, administración y parlamentarismo; además de promover la autogestión, el desarrollo de destrezas y habilidades en la tecnología de riego, de manera que pueda ser utilizada por los beneficiarios e incorporada a sus procesos productivos.

Otro de los objetivos de la propuesta es la promoción de alianzas entre las instituciones involucradas en el desarrollo de la misma, como una forma de garantizar la participación interinstitucional e interdisciplinaria requerida en los proyectos de Extensión Rural.

Finalmente deseamos agradecer a todos los miembros de la Asociación de Pequeños y Medianos Productores la Unión de Curti, en especial a su actual Junta Directiva, sin los cuales, su valioso aporte y paciencia no hubiese sido posible la realización de este trabajo en conjunto. Con el cual solo pretendo promover algunos procesos de cambio y ayudar en el fortalecimiento de su organización, deseando también motivarlos a que puedan responder colectivamente a todos los retos que se les presenten en el futuro.

I. DIAGNÓSTICO

En este capítulo se presentan los resultados del estudio en función del diagnóstico participativo aplicado a la Asociación de Pequeños y Medianos Productores La Unión de Curtí, el análisis de la información secundaria recolectada y los datos obtenidos en la aplicación de entrevistas.

1.1. Caracterización de la Comunidad de Curtí

1.1.1. Aspectos históricos

La comunidad de Curtí surge en 1979 como tantas otras, a raíz de la apertura de la carretera hacia la provincia de Darién, allí se establecen algunas familias procedentes de Tortí Abajo, de El Llano y otros lugares, pero oriundas de las provincias de Los Santos, Herrera, Chiriquí, Veraguas y algunos Colombianos. Estos ocupan tierras pertenecientes a los Kunas en lo que hoy es la Comarca indígena de Madugandí.

Entre los fundadores de Curtí figuran los señores Humberto Mosquera, Rubén Castro, Francisco Samaniego, Estéban Rodríguez y Nicanor Barba. El nombre de Curtí se debe al río que corre por la comunidad y que es un término kuna. Ramos (2003).

1.1.2. Ubicación geográfica

1.1.2.1. Localización

Curtí se localiza al este de la provincia de Panamá, en el corregimiento de Tortí, distrito de Chepo, a 112 kilómetros de la ciudad de Panamá y a 15 kilómetros de la comunidad de Tortí.

Limita al norte con el Corregimiento Comarcal kuna de Madugandí, al sur con el distrito de Chimán, al este con el Corregimiento Comarcal Kuna de Wargandí y al oeste con el corregimiento de El Llano.

1.1.2.2. Accesibilidad

A Curtí se llega con suma facilidad por vía terrestre, toda vez que la Comunidad se encuentra a orillas de la carretera panamericana, vía que en estos momentos se encuentra asfaltada hasta Tortí. El tiempo aproximado de recorrido si se viaja desde Chepo es de unos 50 minutos.

Existen tres compañías de autobús que brindan el servicio de transporte hacia la comunidad y el costo de los pasajes es variable, dependiendo de donde se aborde el mismo, por ejemplo desde Chepo cuesta B/.3.00 y desde Panamá a Curtí B/.5.00.

1.1.3. Características agro ecológicas

1.1.3.1. Clima

El clima de Curtí es húmedo tropical, con una temperatura media anual de

26.4 ° C y una precipitación pluvial anual variable entre 2,000 a 3,500 mm. La estación lluviosa se inicia a finales de abril y se prolonga hasta el mes de diciembre.

1.1.3.2. Topografía

La topografía del área es mayoritariamente semiplana a ondulada, con pendientes de entre 5-20%.

1.1.3.3. Suelos

Los suelos son predominantemente arcillosos, en su mayoría clase V y VI, son de fertilidad media a baja, por lo cual deben manejarse con mucho cuidado debido a que la eficiencia térmica en esta zona es alta y la precipitación total también. En este sentido el riesgo de pérdida de suelo por erosión es alto, por lo que su uso en actividades agrícolas es bastante limitado. Berger (1999).

1.1.4. Situación demográfica

Según los datos del X Censo nacional de población y VI de vivienda, la comunidad de Curtí cuenta con un total de 223 personas, distribuidos en 44 familias; con un promedio de habitantes por vivienda de 5.1.

Cuadro I. DATOS GENRALES DE LA POBLACIÓN DE CURTÍ

POBLACIÓN											
TOTAL	HOMBRES	MUJERES	DE 18 AÑOS Y MAS EDAD	TOTAL	CON MENOS DE TERCER GRADO DE PRIMARIA	OCUPADOS		DESO CUPA DOS	NO ECONÓ MICA MENTE ACTIVA	ANAL FA BETA	CON IMPED MENTO
						TOTAL	EN ACTIVIDA DES AGROPE CUARIAS				
223	122	101	124	171	56	72	66	8	91	30	4

Fuente. Contraloría General de la República de Panamá, X Censo de población y VI de vivienda

1.1.5. Aspectos sociales

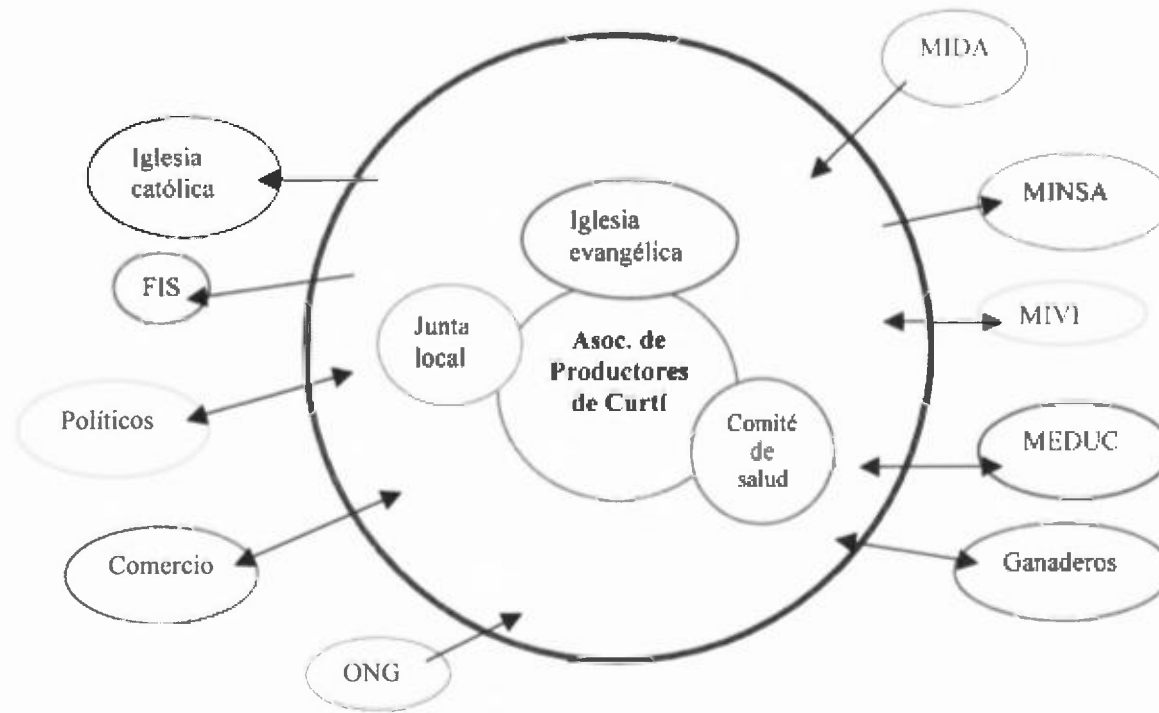
1.1.5.1. Organización

La comunidad de Curtí no posee un sistema muy sólido de organización puesto que por un lado son pocas las existentes y el nivel de participación en las actividades es bastante reducido. En tal sentido podemos señalar que solo existen tres organizaciones, un comité de salud, que entre sus responsabilidades tiene también lo referente a la administración del sistema de aprovisionamiento del agua, un comité de Junta Local y la Asociación de Pequeños y Medianos Productores la Unión de Curtí.

1.1.5.2. Relaciones de intercambio

Curtí interactúa con comunidades cercanas como lo son Loma Bonita e Ipetí a donde se desplazan sus pobladores para adquirir bienes y trabajar. Para realizar trámites, diligencias, compra de víveres y recibir atención de salud, se hace necesario desplazarse hasta Tortí o en su defecto a Chepo, a

cabecera del Distrito y donde se encuentran ubicadas diversas oficinas públicas, incluso el Hospital Regional de la Caja de Seguro Social. Acuña (2003).

Fig. 1 Diagrama de Venns de la Comunidad de Curtí

Fuente: Diagnóstico participativo

M.I.D.A. : Ministerio de Desarrollo Agropecuario

M.E.D.U.C. : Ministerio de Educación

M.I.N.S.A. : Ministerio de Salud

F.I.S. : Fondo de Emergencia Social

O.N.G.S. : Organizaciones no Gubernamentales

En el diagrama de Venns, aparecen representadas las relaciones existentes en la comunidad; el círculo mayor representa a Curtí y los círculos menores a las instituciones y organizaciones que se encuentran dentro de la comunidad y fuera de ella.

Es importante señalar además que en el diagrama aparecen establecidos los diferentes tipos de relaciones de la siguiente manera:

- = Solo la comunidad acude a ellos, o solo la institución u organización acude a la comunidad.
- ↔ = La comunidad acude a las instituciones y las instituciones a la comunidad.

1.1.5.3. Vivienda

La comunidad Curtí cuenta con un total de 44 viviendas ocupadas, cuyas características aparecen en (Cuadro II, pág. 9).

Cuadro II. ALGUNAS CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES DE LAS VIVIENDAS DE CURTÍ

LUGAR POBLADO	VIVIENDAS PARTICULARES OCUPADAS									
	ALGUNAS CARACTERÍSTICAS DE LAS VIVIENDAS									
	TOTAL	CON PISO DE TIERRA	SIN AGUA POTABLE	SIN SERVICIO SANITARIO	SIN LUZ ELÉCTRICA	COCINAN CON LEÑA	COCINAN CON CARBÓN	SIN TELEVISOR	SIN RADIO	SIN TELEFÓNOC RESIDENCIAL
CURTÍ	44	24	6	15	42	23	0	37	14	44

Fuente: Contraloría General de la República de Panamá, X censo de población y vivienda.

1.1.6. Salud

En Curtí no se cuenta con puesto ni centro de salud, debido a esto la mayoría de la población asiste al centro de salud de Tortí o al hospital

regional de Chepo, en busca de servicios médicos cuando se está enfermo, para control de embarazos, crecimiento y desarrollo de los niños, exámenes de laboratorio u otros servicios de salud.

1.1.6.1. Alimentación

Para la preparación de los alimentos se utiliza tanto la leña para los fogones, como la estufa de gas. En términos generales la dieta familiar esta basada en cereales como el tradicional arroz, maíz, en raíces y tubérculos (ñame, yuca, otoi) y granos básicos (guandú, frijoles).

Como complemento a lo descrito en el párrafo anterior, también se consume postura de gallina, pollo o pescado en este caso tilapia, la cual abunda en todos los ríos tributarios del Lago Bayano. La mayoría de las familias de Curtí, en opinión de sus propios moradores comen dos veces al día. Acuña (op. Cit.).

1.1.7. Educación

En la comunidad hay un centro escolar, el cual cuenta con dos aulas y la cocina, en el mismo trabajan dos educadoras multigrados, las cuales atienden niños de primero a sexto grado. En el año escolar 2003 la matrícula de la Escuela Primaria de Curtí fue de 33 niños.

En relación a la deserción escolar podemos señalar que es baja, pero la mayoría de los estudiantes solo egresan del sexto grado y el número que concluye el nivel medio, es decir primer ciclo, solo representa el 30.3% del total. Alvarado (2003).

1.1.8. Vida y costumbres

La vida en la comunidad de Curtí se desarrolla dentro de un ambiente rural, en donde se mantienen arraigadas las costumbres y tradiciones propias de los lugares de origen de sus pobladores. Además se evidencia una fuerte influencia del estilo de vida del área urbana, mostrada por la actitud que asumen los jóvenes y su evidente desinterés por las actividades agrícolas.

La comunidad festeja la cruz de mayo, festividad que se celebra el día 2 del mismo mes.

Dentro de la comunidad se practican dos religiones la católica y la evangélica, esta última podríamos señalar tiene una mayor influencia en Curtí. Como actividades recreativas las más comunes son el escuchar radio, conversar y reunirse para ver televisión en el negocio del señor Nicanor Barba. Acuña (op. Cit.).

1.1.8.1. Participación de la mujer

Las mujeres de la comunidad participan activamente de las actividades del hogar, la formación de los hijos, pocas se dedican a actividades agrícolas, pero algunas son miembros de la Asociación de Productores de Curtí.

1.1.8.2. Actividades principales de los hombres

Los hombres en su mayoría son los jefes de las familias de Curtí, un 54 % se dedican a actividades agropecuarias dentro de sus predios, 10% a la

pesca, 8% a la cacería y del 28% restante, 20% se dedica a trabajos por jornal dentro y fuera de la comunidad y el resto esta desocupado. Acuña (op.Cit.).

1.1.9. Aspectos económicos

1.1.9.1. Tenencia de la tierra

Prácticamente todas las familias poseen tierras para trabajar y particularmente los miembros de la Asociación de Productores de Curtí, los cuales totalizan 15, de estos solo uno no posee este recurso. El tamaño promedio de las explotaciones es de 8 has.

Es importante destacar que ninguno tiene título de propiedad por cuanto que Curtí se encuentra geográficamente ubicado dentro de un área no adjudicable a título oneroso, para efectos de la reforma agraria. De manera que pueden usufructuar la tierra, pero no son dueños en propiedad de la misma.

Lo señalado en el párrafo anterior se fundamenta en el Decreto 5-A del 23 de abril de 1982, mediante el cual el Órgano Ejecutivo reglamentó la adjudicación de tierras estatales rurales, desde la Quebrada Guayabo, paralela al Río Wuacuco en el corregimiento de Torti, Distrito de Chepo, hasta la frontera con Colombia. Además parte de las tierras que trabajan los moradores de Curtí se encuentran dentro de la Comarca Kuna de Madugandí, creada por la Ley 24 del 12 de enero de 1996. Chavéz (2004)

1.1.9.2. Producción

Los principales cultivos que se producen en Curtí son arroz, maíz, yuca, ñame, otoi, plátano y zapallo. Esta producción es básicamente para consumo de los hogares y una pequeña parte para la venta, no obstante el zapallo se produce para la exportación y venta en el mercado interno.

1.1.9.3. Fuentes de ingreso

El ingreso de las familias de Curtí se basa en trabajos por contrato, jornales, estos últimos pagados entre cinco y seis dólares. En ocasiones logran comercializar algunos excedentes de cosecha de productos como maíz, yuca, ñame, otoi, plátano y zapallo. Acuña (op. Cit.).

1.2. Identificación del Problema

En esta fase que podemos llamar analítica, nos proponemos identificar la necesidad sentida de la Asociación de Productores de Curtí, utilizando como instrumento de recolección de datos el taller realizado con el grupo, las dos reuniones y las entrevistas con informantes claves.

En este sentido, el análisis se propone extraer los problemas y sus causas, entendiendo que guardan estrecha relación con personas, grupos y organizaciones. Los resultados del trabajo se registran entonces en los siguientes documentos:

- Análisis de la participación Cuadro III
- Árbol de problemas (Fig. 4, pág. 18).

- Árbol de objetivos, indicando posibles alternativas de solución
(Fig. 5 y 6, pág. 19 y 20).

Cuadro III. ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN

Interesados	Instituciones	Grupos
1. Participantes	MIDA , IDIAP, Bancos Estatales y Privados, IMA, ISA, ONGS	Asociación de Productores de Curti, Agro exportadores, Intermediarios.
2. No Participantes	IPACOOOP, VICOMEX	Casas Comerciales, Expendedoras de Insumos, Consumidores.

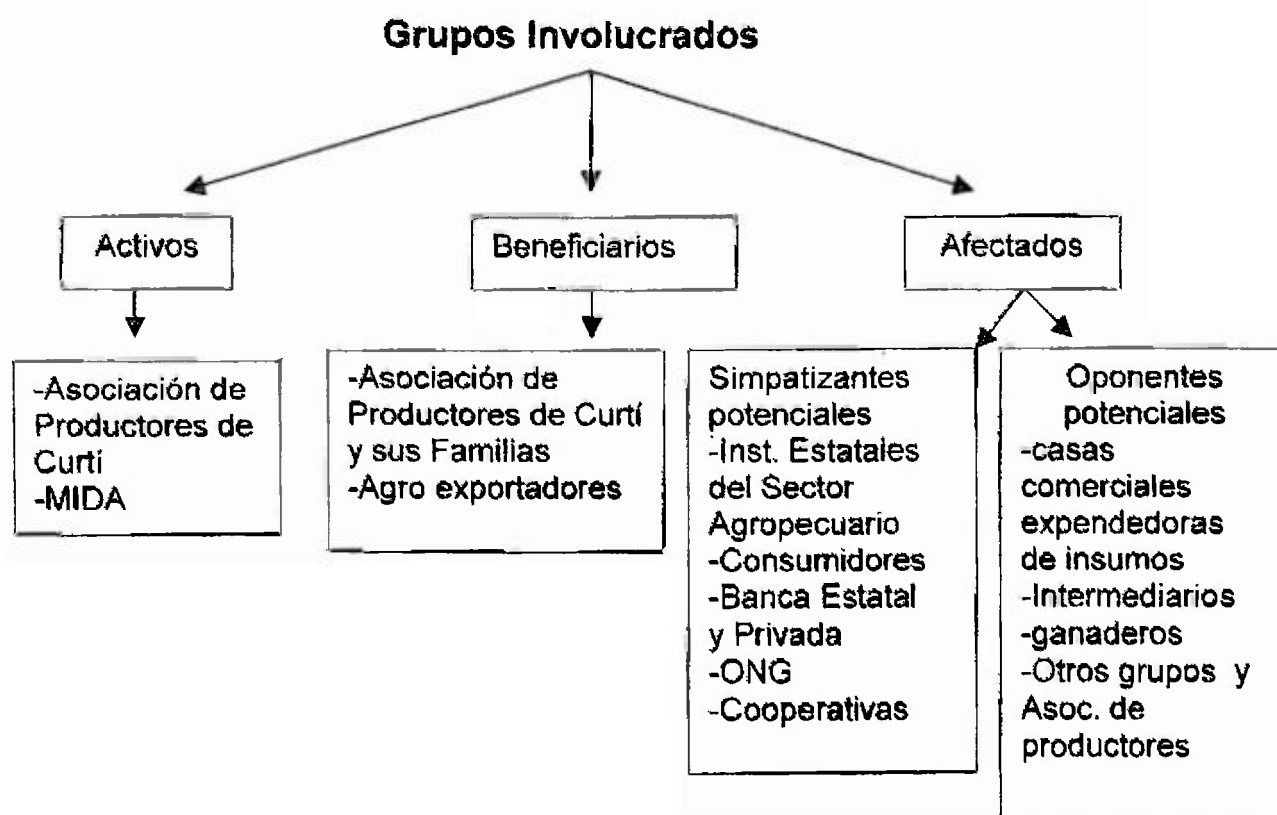


Fig. 2 Análisis de Problemas

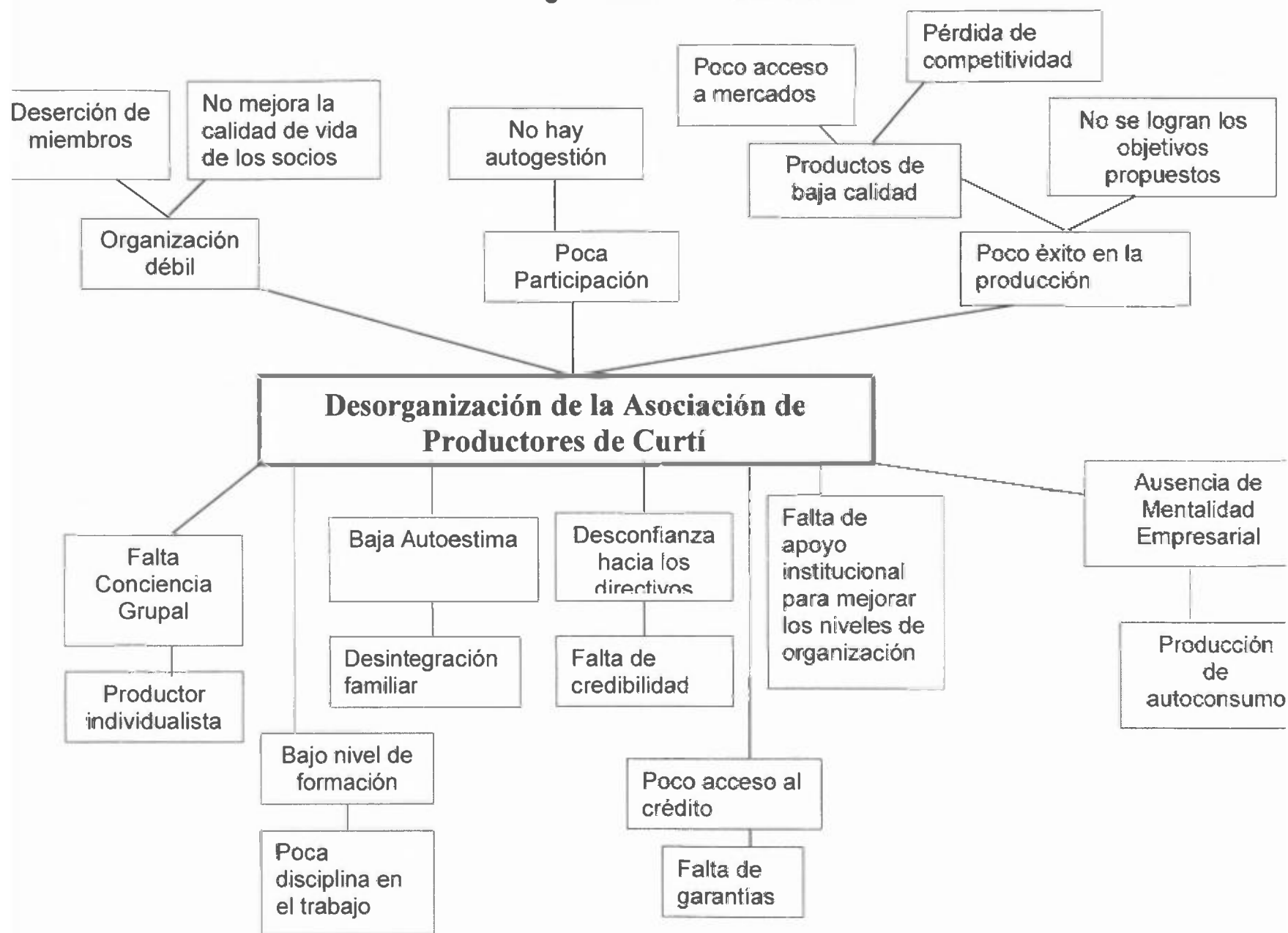


Fig. 3 Árbol de Objetivos – Análisis de Objetivos

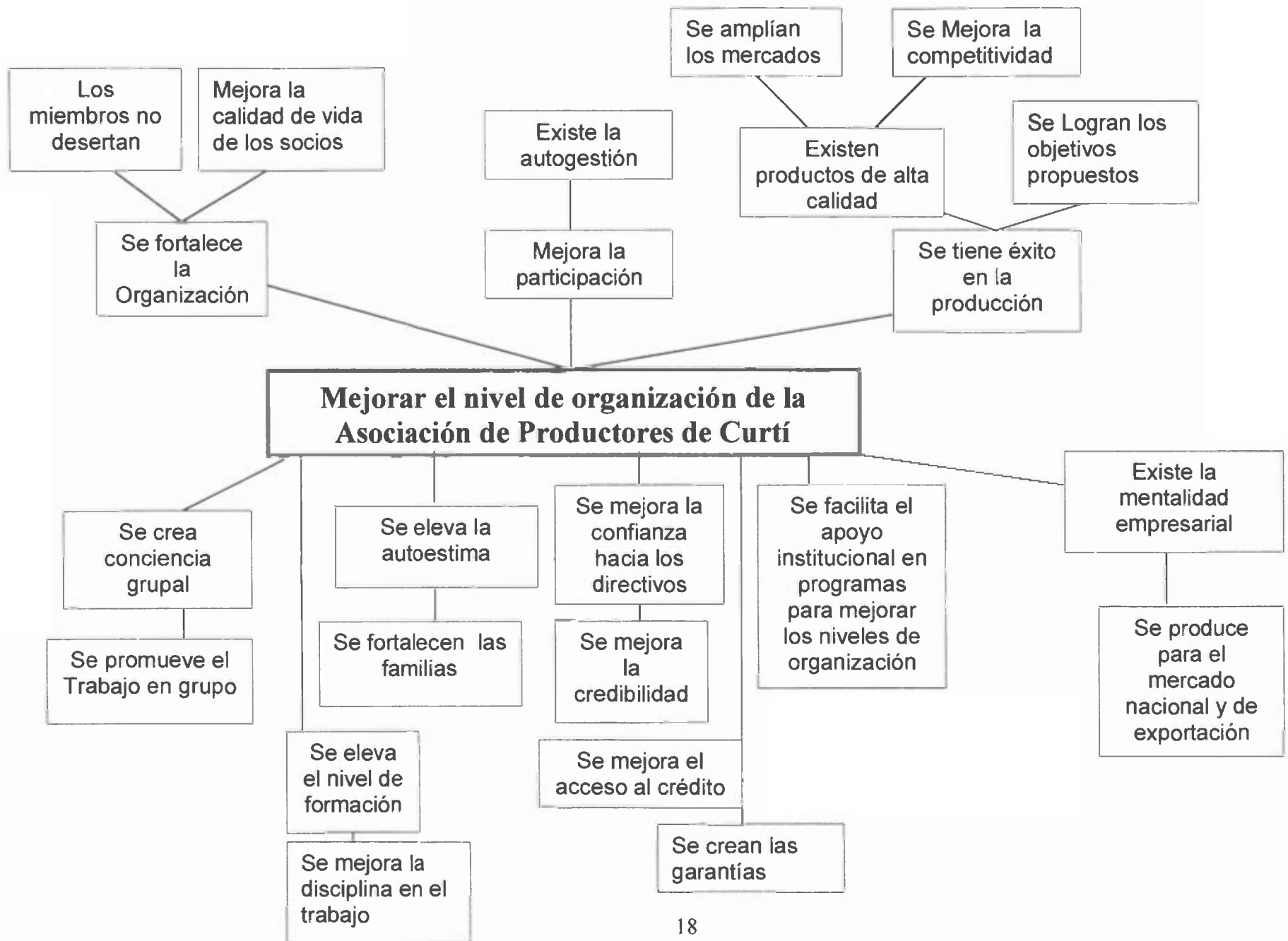
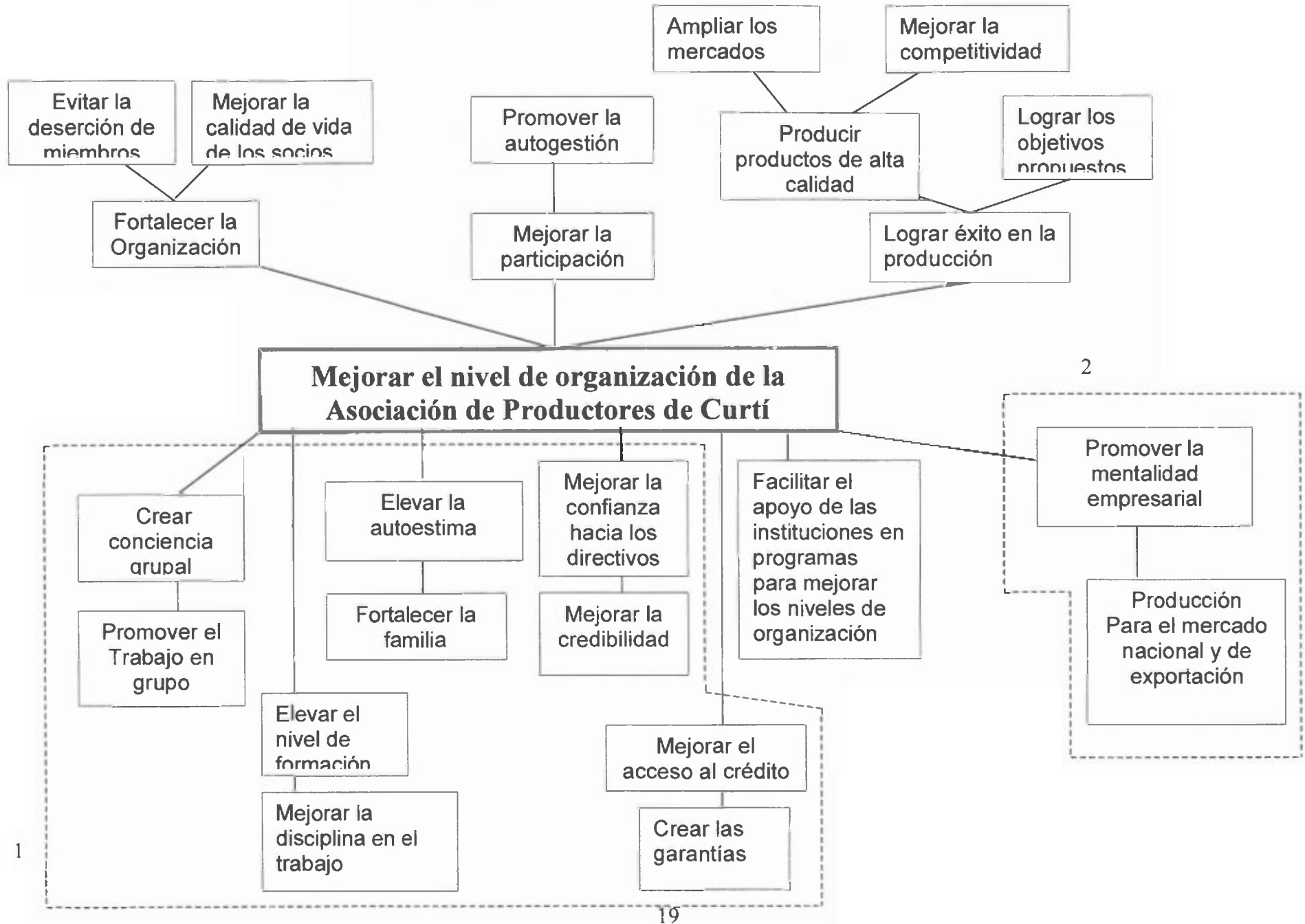


Fig. 4 Identificación de Soluciones Alternativas Potenciales



Según el consenso de los participantes de la Asociación, el problema más importante es la desorganización de la Asociación, el cual se genera a lo interno del grupo y afecta de manera significativa su funcionamiento, no permitiendo además el logro de los objetivos por ellos propuestos.

Una vez identificado el problema principal de la Asociación de Pequeños y Medianos Productores La Unión de Curtí, surgen algunas interrogantes que nos pueden orientar hacia la elaboración de la propuesta, de manera que se pueda establecer en forma concreta lo que se va a plantear como forma de ayudar a solucionar el problema. Las interrogantes que nos formulamos son las siguientes:

1. ¿ Mejorarán las capacitaciones la desorganización de la Asociación de Productores ?
2. ¿ Los miembros de la Asociación participarán en las capacitaciones ?
3. ¿ Lograrán las capacitaciones promover la autogestión y despertar la mentalidad empresarial en los miembros de la Asociación de Productores de Curtí ?
4. ¿Mejorará el ingreso de los miembros de la Asociación de Productores, el de sus familiares y de toda la comunidad de Curtí a través de un programa de capacitaciones en organización y producción?
5. ¿ Lograrán los beneficiarios desarrollar destrezas en tecnologías que puedan ser incorporadas por ellos a sus procesos productivos ?

Ante las interrogantes anteriormente enumeradas, la estrategia de

intervención más viable propuesta y aceptada por los miembros de la Asociación, es un proyecto que se enmarque dentro de un programa de difusión, publicaciones, capacitaciones, de actividades de extensión propiamente dichas y asistencia técnica.

Es importante señalar además que dicho proyecto se puede desarrollar en un periodo relativamente corto, que se incluye la participación de otras instituciones que aportan desde sus distintos ámbitos, que el financiamiento para la implementación del mismo se puede lograr con fondos nacionales e internacionales y que permite la participación activa de todos los beneficiarios.

1.3. Matriz FODA

La fase de diagnóstico también incluye el análisis FODA, en el cual se determinan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del entorno objeto de estudio, que en este caso es la Asociación de Pequeños y Medianos Productores La Unión de Curtí (Cuadro IV, pág. 22).

CUADRO IV. FODA DE LA ASOCIACIÓN

DETALLE	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Asociación de Productores De Curti	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Personería Jurídica ➤ Deseos de trabajar ➤ Experiencia en Algunos cultivos ➤ Poseen tierras para producir ➤ Parcelas accesibles ➤ Producen cerca del mayor centro de consumo nacional ➤ Acceso a buenas carreteras. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Producir para exportar ➤ Incursionar en nuevos mercados ➤ Aprovechar mercados en crecimiento ➤ Trato preferencial a productos panameños en algunos países ➤ Ley de transformación agropecuaria ➤ Respaldo del MIDA y otras instituciones del sector. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de cohesión del grupo ➤ Falta de comunicación entre los asociados ➤ Falta de confianza hacia los directivos ➤ Poca organización ➤ No hay autogestión ➤ Bajo nivel de educativo ➤ Poca disciplina en el trabajo ➤ Falta de mentalidad empresarial ➤ Falta de garantías para acceder al financiamiento ➤ Falta de equipos para producir ➤ No poseen títulos de propiedad 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Demora en la legalización de sus tierras ➤ Crecimiento de la frontera ganadera ➤ Altos precios de los insumos de producción. ➤ Inestabilidad en los mercados ➤ Ingreso de nuevos competidores al sector ➤ Tratados de libre comercio ➤ Condiciones climáticas variables ➤ Importaciones ➤ Bajos precios ofrecidos por los intermediarios.

1.4. Misión y Visión de la Asociación

En cuanto a la elaboración de la Misión y Visión, los participantes expresaron de forma corta y precisa, el propósito mayor o la razón de ser de la asociación, las perspectivas que tiene la organización para el futuro y como lo irán logrando en el tiempo.

1.4.1. Misión

Producir exitosamente para el mercado interno y de exportación, fortaleciendo, manteniendo y consolidando la asociación, ofreciendo productos de calidad que permitan captar mejores oportunidades de mercados para mejorar los ingresos, las condiciones de vida de sus asociados y lograr la sostenibilidad de la organización.

1.4.2. Visión:

Una Asociación de Productores para el mercado interno y de exportación, sus familiares, beneficiarios y consumidores viviendo en equidad, produciendo con eficiencia y competitividad, como una organización fortalecida, cónsona y amigable con el ambiente, que mejoran las condiciones de vida de sus asociados y beneficiarios, a través de la diversificación y transformación de los productos de acuerdo a los mercados actuales y futuros.

II. MARCO CONCEPTUAL

En este segundo capítulo se presentan dos conceptos claves en este trabajo, los cuales definitivamente marcan el norte del mismo, como lo son organización y capacitación campesina.

2.1. Concepto de organización

La organización es una asociación voluntaria creada por un grupo de personas, dispuestas a desarrollar un conjunto de acciones orientadas a alcanzar uno o varios objetivos, que no podrían lograr de actuar en forma individual. El acto de "organizarse" se inicia a partir del momento en que las personas se dan cuenta de que aisladamente carecen de capacidad suficiente y de los medios necesarios para encontrar solución a sus problemas. Ayales (1991).

2.1.1. Elementos de la organización

Los elementos que conforman una organización son:

- Personas dispuestas a trabajar en forma mancomunada
- Objetivos compartidos
- Forma o métodos adoptados para desplegar la acción
- Visualizar la acción sobre la realidad

El elemento humano es de gran importancia dentro de la organización, por

lo que es preciso preparar el recurso humano de manera que tenga una calidad profesional y un amplio criterio que les permita llevar a cabo los fines que la empresa persigue.

2.1.2. Pilares básicos de la organización

Los tres pilares básicos sobre los que se funda toda organización son:

- **Cooperación:** Que no es más que obrar y actuar con otros, apoyándose mutuamente, para lograr un mismo objetivo.
- **Coordinación:** Es la acción concertada y planificada de los miembros de la organización para el cumplimiento de una tarea o actividad.
- **Comunicación:** Es la permanente acción de manifestar o hacer conocer, oralmente o por escrito, todos los mensajes que permitan coordinar y cooperar mejor en el desarrollo de las actividades del grupo. Perú-Mujer (1988).

Todo grupo humano que se proponga la consecución de un mismo fin, podrá lograr sus objetivos si multiplica las fuerzas de los individuos mediante la **cooperación**; si logra una eficaz **coordinación** de los esfuerzos colectivos; y si mantiene una fluida **comunicación** entre sus miembros. Ayales (op. Cit.).

2.1.3. Principios de la organización

Los principios de la organización son los siguientes:

División del trabajo, si se divide una tarea entre varias personas, existe duplicación, pues más de una persona esta trabajando en la misma tarea. La **unidad de mando** se refiere a que el subordinado, solo debe tener un solo

jefe para una mayor eficiencia.

La **jerarquía** establece los niveles de autoridad, responsabilidad, es decir, a mayor responsabilidad más alto grado de autoridad. La **disciplina** guarda relación con la obediencia y el cumplimiento de las órdenes recibidas del jefe a cuyo cargo esté un subordinado. La **responsabilidad** se refiere a la atribución o al deber determinado, comprometiéndose a cumplirlas según las normas que se hayan establecido. La **autoridad** es el poder de mando de un nivel superior a uno inferior.

La **centralización** se basa en la interdependencia de todas las actividades y funciones de una empresa, por lo que ninguna puede actuar en forma independiente de las restantes sino en estrecha armonía. La **previsión** consiste en evitar cualquier sorpresa o imprevisto que pueda ocasionar problemas posteriores. La **identificación** estriba que cada caso debe ser identificado con rapidez y seguridad, para evitar errores, pérdida de tiempo y otros males que afectan la productividad. La **remuneración económica** es el incentivo que motiva a los miembros de la empresa a desarrollar su labor. Albers (1968).

2.1.4. Propósito de la organización

La organización tiene como propósito establecer un sistema de funciones que el personal puede ejecutar, a fin de que se le ayude a trabajar en equipo para alcanzar los objetivos de la empresa.

Para que exista una organización deben darse los siguientes requisitos:

- Que exista pluralidad de elementos humanos. En toda organización esta presente el elemento humano y de él depende la participación y cumplimiento de sus responsabilidades para el logro de los objetivos de la misma.
- Que exista voluntad consciente. Se logra uniendo la voluntad de los integrantes del grupo, al querer que se realice la finalidad que han aceptado o fijado.
- Que exista complementación. Se refiere a la integración que debe existir entre las relaciones humanas en cada una de las actividades y que se complementan entre sí mismos.
- Que exista un objetivo común. Debe unirse la acción de los hombres agrupados, a fin de apoyarse recíprocamente en un esfuerzo común.
- Que la actividad sea controlada, o sea las actividades realizadas por el elemento humano para alcanzar los objetivos y que al complementarse entre sí deben controlarse.

Existen dos tipos de organización, la formal y la informal. La formal está relacionada con las actividades de dos o más personas que están conscientemente coordinadas hacia un objetivo determinado.

Los principios de la organización formal son el de unidad de objetivo y de eficiencia. El primero implica leyes y la existencia de objetivos empresariales bien formulados y comprendidos, en tanto que en el segundo la eficiencia es fundamental en la medición de cualquier estructura organizativa. Garúz (1987).

Este último principio debe efectuarse en forma cuidadosa, incluye aspectos como la satisfacción de los individuos o de grupos. Puesto que no hay nada intrínsecamente inflexible en una organización formal.

Por su parte, la organización informal guarda relación con cualquier actividad personal conjunta sin un propósito colectivo y conciente, aun cuando pudiera contribuir a los resultados del grupo. Un ejemplo de ésta, dentro de una empresa es el grupo de amigos que se reúne a departir después de las horas de trabajo.

Existen diferentes tipos de organización informal, dependiendo en gran parte de sus propósitos; por ejemplo, los amigos, pues son personas entre las que existe una gran compatibilidad; las camarillas, compuestas de personas muy relacionadas por razones de trabajo, y las subcamarillas, que incluyen a unas o pocas personas identificadas con una camarilla.

El propósito de una organización informal es satisfacer las necesidades humanas en una forma que no lo hacen las organizaciones formales, puesto que esas pueden ayudar a los intereses de la empresa o interferir con ellos. Sus actividades deben orientarse por canales constructivos. Garúz (op. Cit.).

2.1.5. Funciones de la organización

La organización como función administrativa y de carácter dinámico, estudia la coordinación de todos los elementos relacionados y los actos para lograr el fin común que se pretende alcanzar. La misma como grupo tiene carácter estático y representa la entidad, organización o estructura, es decir, es la forma establecida para alcanzar los objetivos propuestos. Albers (op. Cit.).

Entre otras, toda organización tiene funciones específicas como las siguientes:

2.1.5.1. Funciones directivas o de mando

Estas son las llamadas a gobernar, que sirven de base para conducir la organización hacia un fin, utilizando al máximo los recursos de que se disponen. Es la labor fundamental de los directivos o socios de la organización.

2.1.5.2. Funciones Técnicas o de especialización

Son aquellas partes de la organización que aseguran su supervivencia y desarrollo. Esta función se garantiza a través de la función administrativa que es, por contrario, la de gobernar y asegurar la buena marcha de las funciones esenciales de la organización, tales como técnicas administrativas, comerciales, financieras, contables y de seguridad de bienes y personas.

Las funciones técnicas son aquellas que afectan a la parte industrial o de producción: talleres, laboratorios y granjas. Las comerciales incluyen lo relacionado con las ventas, compras, etc., es decir la mayoría de las que derivan de lo relacionado con el exterior de la organización: clientes y proveedores. Albers (op. Cit.).

Las financieras son las dedicadas a la búsqueda de dinero para inversión y formación o aumento de capitales, créditos, etc. Las funciones contables son la que establecen la representación y clasificación mínima en unidad monetaria, de la actividad de una organización: control de compras y ventas,

activos, pasivos y beneficios.

Las funciones de seguridad comprenden las de salvaguardar los bienes y proteger al personal: médico, botiquín de urgencia, previsión social de todos los aspectos, etc.

Las funciones administrativas son las de dirección y se sobreponen sobre todas las demás. Estas se complementan con la planificación, programación, control, entre las más importantes.

2.1.6. Organigrama y sus funciones

Toda organización necesita como primer elemento la elaboración de la estructura óptima funcional del organismo, que se representa gráficamente en los llamados organigramas o cartas de organización.

Los organigramas pueden definirse como la representación gráfica que permite observar en una visión de conjunto a un organismo funcional, o bien de una parte de él. Generalmente indica la estructura de un organismo social, los puestos ejecutivos y directivos, las comisiones o las dependencias de asesoría en cada caso, las políticas o actividades establecidas, los diferentes niveles jerárquicos, los canales de autoridad y de comunicación, las funciones y sus agrupamientos en las políticas correspondientes, y en su caso la estructura específica de alguna función o funciones indicando su composición interna. Chiavenato (1981).

En organizaciones poco complejas contaremos con organigramas bastantes simples y poco estructurados, debido a que el número de funciones

estará reducida a las más elementales, en este sentido tendremos:

- **Asamblea general:** es la autoridad suprema de la asociación. Las sesiones son ordinarias y extraordinarias.
- **Junta directiva:** tiene a su cargo la representación y dirección, así como la ejecución de los planes acordados por la misma; ejerce la representación de la asociación de conformidad con lo que dispone el estatuto.
- **Socios:** son las personas naturales miembros de la asociación y que son aceptados por el consejo directivo. Deben presentar su solicitud de inscripción en el formulario correspondiente; gozan en igualdad de condiciones y sin ningún tipo de privilegios, de sus deberes y derechos.

2.1.7. Integración

Se define como obtener y unir los elementos humanos y materiales para poner en movimiento el organismo. Garúz (op. Cit.).

Esta función administrativa se ocupa de dotar de personal a la estructura de la organización, a través de una adecuada y efectiva selección, evaluación y desarrollo de las personas que ocuparán los puestos dentro de la estructura.

El objetivo principal de la integración es obtener los recursos humanos y materiales adecuados para llenar los cuadros sistemáticos formados en la planeación y organización.

2.1.7.1. Importancia de la integración

La importancia de la integración radica en que provee a la organización de los elementos adecuados que sean el eslabón entre la teoría y la práctica, permaneciendo en la organización, después de su inicio, para habilitar al organismo social del personal por renuncia o defunción, y al aspecto material en lo que se refiere a ampliaciones, reposiciones por obsolescencias, mejoramiento de sistemas, etc.

La integración está fuertemente vinculada con la organización y es importante reconocer que la integración de personal es una función crucial en los administradores.

Una integración efectiva requiere el conocimiento de muchos factores situacionales externos e internos, el medio externo afecta a la integración en diversas formas y pueden agruparse en educativas, socioculturales, políticas, etc. Los factores internos que afectan a la integración de personal son la de los puestos administrativos, tanto del personal que se encuentra dentro como del que está en el exterior. Garúz (op. Cit.).

A cada miembro de la organización se le debe dar la autoridad y los medios necesarios para el buen desarrollo de sus puestos y no pensar que el solo individuo, sin ninguna delegación de responsabilidad y autoridad, puede efectuar el mejor de los trabajos.

Para llevar a cabo una integración de personal dentro de una organización, es necesario que se den los siguientes factores: reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, motivación, estímulos, etc.

2.1.8. Motivación

La motivación implica una reacción en cadena que comienza con el sentimiento de las necesidades que producen deseos o metas que se busca, las cuales, a su vez dan lugar a tensiones que después ocasionan acciones para el logro de las metas y finalmente conducen a la satisfacción de los deseos. Hampton (1983).

El clima de la organización en el que las personas operan, agudiza o reduce también las cosas por las que están dispuestas a luchar. Por lo tanto los administradores deben hacer un esfuerzo individual para lograr los objetivos de la empresa y deben ser tomadas en consideración las diferencias entre las personas, grupos y climas de la organización.

Todo administrador debe inducir a las personas a contribuir con su esfuerzo para el desempeño de la tarea que se tiene entre manos y para que exista mayor posibilidad de lograrlo, es imprescindible conocer las necesidades relacionadas con el trabajo las creencias y expectativas de los trabajadores.

2.1.9. Liderazgo

Es un aspecto importante de la administración, tiene como objetivo considerar los factores de lo que es posible que dependa la efectividad del liderazgo. El liderazgo en la administración se considera como un proceso interpersonal mediante el cual los administradores tratan de influir sobre sus empleados para que logren metas de trabajo prefijados. Hampton (op. Cit.).

El liderazgo determina la calidad y grado de efectividad en la ejecución de las funciones de planeamiento, organización y control; entre los factores que determinan el liderazgo están la conducta del líder, la naturaleza de la tarea y la posición del líder dentro del grupo. Su efectividad depende de que se adecúe a la situación.

Existen dos tipos de líder, uno es el que se interesa esencialmente en mantener buenas relaciones con los demás y el otro es el que se interesa por la realización de las tareas.

Los rasgos más importantes de cualquier líder son la motivación y desempeño en el trabajo, la habilidad mental, la personalidad y la habilidad social. Pero éstos son cambiantes conforme cambian las condiciones, ya que lo que significan éxitos en el pasado podría significar fracaso en el futuro. Hampton (op. Cit.).

Las situaciones más favorables implican buenas relaciones entre los miembros de la organización y el líder.

Los componentes del liderazgo son el poder, la comprensión fundamental de las personas, la habilidad de motivar a sus seguidores y aplicar toda su capacidad en un proyecto; el estilo del líder y el clima a que éste pertenece. De acuerdo a como usan su autoridad los líderes se pueden clasificar de la siguiente manera:

- El líder autocrático, que se caracteriza por ser una persona que da órdenes y espera su cumplimiento, tiene además habilidad para restringir u otorgar recompensa y castigos.

- El líder democrático o participativo, es el que consulta con sus subordinados las decisiones, acciones, promoviendo su participación.
- El líder que utiliza poco su poder y da a sus subordinados gran cantidad de independencia en sus operaciones.

Un líder puede obtener considerables conocimientos y lograr un mejor compromiso por parte de las personas implicadas consultando a sus subordinados.

En conclusión, hay muchos factores que contribuyen a su efectividad. La personalidad y la perspectiva de los subordinados son importantes al igual que los factores situacionales y ambientales, sin embargo es de mayor importancia el mismo líder en sí, ya que él trae a su posición una concepción definida del rol del líder y debe ser capaz de evaluar correctamente las potencialidades de la situación, las capacidades y necesidades de los subordinados.

2.2. Concepto de capacitación campesina

La capacitación es un proceso de educación que tiene como intención ofrecer al sujeto la posibilidad de desarrollar un conjunto determinado de nuevos conocimientos, aptitudes y destrezas orientados a transformar parcialmente la realidad que los rodea. Jordan (1989).

Este proceso se desarrolla a través de la comunicación, utilizando como instrumento los diferentes lenguajes. Esto significa que una acción de capacitación tiene una dimensión lingüística esencial. No se trata sólo de una práctica en la que también se habla, sino que ésta se realiza en el lenguaje,

que es un tipo particular de conversación.

2.2.1. Sujetos de la capacitación

Cuando la capacitación se dirige a campesinos o indígenas, es necesario entonces tener una clara caracterización de la situación del campesino y del indígena en el contexto determinado en el cual se pretende actuar. El conocimiento de su cultura permitirá detectar los instrumentos o medios de aprendizaje con que esa población cuenta, así como con las informaciones sobre su situación política y económica ayudarán a detectar elementos facilitadores o inhibidores.

Para desarrollar acciones de capacitación, es preciso entender primero quién es el sujeto social que participa en ese proceso. Los contenidos y métodos de los programas de capacitación deben ser coherentemente definidos en función de los aprendizajes que se quieran promover, y han de fundamentarse tanto en los instrumentos de aprendizaje existentes como en el papel que deberá cumplir ese sujeto social dentro de determinado proyecto de sociedad.

El carácter de la capacitación no solo está dado por el grupo social al que se dirige, sino también por la teoría social, los intereses y la metodología que la envuelve, las cuales definen los objetivos del proceso de formación dentro del cual se enmarca la acción capacitadora y la forma en que el grupo participa en ella.

Las diferencias socioculturales que existentes entre los campesinos y los

indígenas en una sociedad poli étnica marcan no solo diferencias metodológicas, sino también objetivos y contenidos diversos que se desprenden de las distintas reivindicaciones históricas a las que cada uno de estos grupos aspira, producto de la distinta ubicación de éstos en el contexto sociocultural del país. Varese (1982).

De la misma manera cuando se trate de capacitar técnicos, será necesario tomar como punto de partida una caracterización de la situación del técnico, que atienda a sus dimensiones culturales, políticas y económicas en el contexto en que éste trabaja. El papel del técnico en el proyecto de sociedad que se intenta construir definirá, finalmente, los contenidos y las técnica a utilizarse.

2.2.2. Principios metodológicos

El método es el principio orientador a partir del cual se ordenan los distintos elementos operativos de la acción pedagógica. Estos elementos permitirán reorientar determinadas situaciones, o incluso crear situaciones especiales que faciliten aquellos aprendizajes deseados. Cervantes (1977).

A continuación se mencionarán y caracterizarán sucintamente siete principios metodológicos esenciales de la concepción de capacitación propuesta.

- **Organización:** La acción educativa se dirige a un grupo de sujetos que inter aprenden. Se entiende entonces que un grupo es un conjunto de individuos organizados en torno a intereses comunes. Consecuentemente, puede afirmarse que la capacitación deberá

incorporarse a la dinámica de ese grupo organizado.

Esa vinculación orgánica de la capacitación con los intereses y necesidades del grupo permite prever la perdurabilidad de los aprendizajes y produce, simultáneamente, una acumulación de experiencias a medida que el programa se desenvuelve, facilitando nuevos aprendizajes.

- **Participación:** La acción educativa debe conducir a los educandos a que asuman progresivamente la gestión de su propia capacitación. Son ellos los sujetos del proceso, los que deben interrogar su realidad y, en una rica interacción ideológica con su propia experiencia y la síntesis de la experiencia de otros grupos, encontrar las respuestas a sus problemas.

Esta es una condición central para un proceso educativo que se proponga actuar tanto sobre la conciencia del grupo como sobre sus formas de interactuar con la realidad. Si los educandos no asumen ninguna responsabilidad a lo largo de todo el proceso, si no se convierten en actores y directores de su capacitación, solo se habrá contribuido a reforzar su pasividad y su dependencia.

Al proponer que el sujeto sea actor de su propio proceso de capacitación, se reafirma el principio de la operatividad del aprendizaje, lo que significa que no se aprende oyendo un discurso, sino haciendo y, simultáneamente, reflexionando sobre ese hacer. Ese hacer consciente o sea, la unidad de acción y reflexión es lo que genera el aprendizaje. No obstante se pretende también que el sujeto

sea director de su capacitación. Cervantes (op. Cit.).

- Operatividad: La acción educativa debe partir de un problema concreto y ligarse estrechamente a la planificación, ejecución y evaluación de una acción que enfrente tal problema, procurando resolverlo. De hecho, todo aprendizaje es operativo porque nace de una exigencia de transformar la realidad que se le presenta al sujeto. Es esa exigencia la que determina la necesidad de encontrar una respuesta adecuada, como un desafío; una vez hallada la respuesta, se experimenta y se adopta, si efectivamente contribuyó a generar una nueva situación en la que el problema ya no se presenta.

La perdurabilidad de los aprendizajes solo es posible cuando se integran en dicho proceso, cuando son operativos.

- Crítica: La acción educativa no puede limitarse a suspender el problema haciendo desaparecer apenas sus formas de manifestación en el presente; debe conseguir una efectiva superación del mismo. Para esto es necesario no sólo una descripción superficial de la situación-problema, sino también la identificación y la comprensión de los diversos factores que la determinan, así como de la interrelaciones que existen entre ellos.

Este análisis crítico de la situación posibilitará la formulación de auténticas alternativas de acción. En la medida en que la situación-problema se explica en sus relaciones con la realidad mayor en la que se inserta y que la sustenta, se comprende que la transformación de esa situación particular tiene que ver con un proyecto político para

la sociedad como un todo.

La crítica en el proceso de capacitación debe operar también hacia dentro del grupo. Cervantes (op. Cit.).

- **Globalidad:** La globalidad de la acción educativa significa que es necesario ejercitar la convergencia de múltiples enfoques, analizar el problema desde varios ángulos y proponer acciones para enfrentarlo en sus distintas dimensiones.

La globalidad no debe, sin embargo, constituir únicamente un punto de partida de la acción capacitadora, sino sobre todo un resultado del proceso educativo, en la medida en que la profundización sobre el conocimiento de un problema y la forma de resolverlo permitan desarrollar una visión global e integradora sobre la ubicación del grupo dentro del conjunto de la sociedad, y la definición de las acciones que éste debe emprender para modificar su posición subordinada dentro de ella. Cervantes (op. Cit.).

- **Sistematización:** La capacitación debe asegurar la acumulación sistematizada de las experiencias vividas. Esa sistematización permitirá plantearse nuevas metas que signifiquen verdaderos avances.

La continuidad de la acción debe entenderse como un diálogo continuo entre el hacer y el reflexionar; no es la reiteración rutinaria de formas de actuar, sino la aplicación de nuevas formas de operar que se han mostrado más adecuadas.

La sistematización implica a fin de cuentas, el desarrollo de un lenguaje riguroso, de un método, de un pensamiento colectivo consistente que permita a los sujetos del proceso de capacitación sacar conclusiones y elaborar síntesis de su propia experiencia y de la experiencia vivida por otros. Cervantes (op. Cit.).

- **Recuperación:** El proceso de capacitación debe tener la condición de recuperar las formas específicas de conocer y comunicar que poseen los grupos que en él participan. Especialmente los grupos que tienen una vigorosa identidad étnica mantienen y reproducen formas de decodificar y codificar la realidad y concepciones del mundo que no pueden ser ignoradas y que más bien deben formar parte del proceso educativo. Rodríguez (1982).

2.2.3. Objetivos de la capacitación

Los objetivos de un proceso de capacitación campesina o indígena dependerán necesariamente del papel que éstos estén llamados a cumplir en la sociedad, papel que se define dentro de un proyecto global de sociedad, orientado a la consolidación de sociedades democráticas. Puede postularse que los objetivos de la capacitación de los grupos más vulnerables de la población rural serán:

- **Ampliar sus márgenes de participación en la vida política nacional y apoyarlos en la intervención directa, o a través de las organizaciones que los representan en la toma de decisiones en los diferentes asuntos en los que estén involucrados.**

- Facilitar su acceso a los recursos productivos (tierra, agua, insumos agrícolas, maquinarias).
- Incorporar a las unidades productivas familiares en el proceso de generación de tecnologías, no solo como consumidores sino también como demandantes y, a veces, como autores de algunas propuestas tecnológicas que son adecuadas a la situación en la que se gestan.
- Aumentar sus márgenes de control sobre el producto de su trabajo.
- Cooperar con ellos en el proceso de incorporación y activa participación en la construcción de un proyecto social democrático y alternativo, lo que significa acompañarlos en un proceso de defensa, recuperación, revisión crítica y revalorización de su cultura y de los conocimientos socialmente sistematizados.

Es importante señalar que los objetivos enumerados son solo algunos que en mayor o menor grado están ya contemplados en los programas de desarrollo rural que muchos de los países de América latina están ejecutando. Piñeiro y Llobet (1986).

2.2.4. Los instrumentos de la capacitación

Un proceso de capacitación es fundamentalmente un proceso de comunicación y, por lo tanto, será horizontal y de diálogo en la medida en que todos los sujetos involucrados manejen los mismos códigos. Manejar un código significa tanto poder codificar como decodificar mensajes, manejar una lengua implica, por lo tanto, saber leerla y escribirla, usando por supuesto estos términos en sentido amplio.

Es importante no olvidar que la posibilidad de operar un código y efectivamente transmitir mensajes depende no sólo del dominio de las operaciones de codificación y decodificación, sino también del acceso a los medios de comunicación. Pero para aumentar la capacidad de trabajar los mensajes, será necesario utilizar inicialmente medios de comunicación artesanales. No tiene sentido quedarse a la espera de una apertura del acceso a los medios de comunicación masiva. Jordan (op. Cit.).

Aquí se plantea el problema del lenguaje como instrumento de comunicación y, por lo tanto, instrumento de la capacitación. Se habla en este caso de lenguaje en un sentido amplio, que abarca:

- La lengua escrita: Nuestras lenguas son todavía ampliamente utilizadas para escribir documento que tienen influencia decisiva sobre la vida de los campesinos e indígenas y que ellos deberían poder leer. Pese a que las imágenes están sustituyendo todos los lenguajes, es importante recordar antes de pretender iniciar un salto al futuro que el sector campesino y el indígena viven todavía en una sociedad donde el lenguaje escrito es fundamental.

Como la escritura es una operación clave para codificar mensajes de esta sociedad y la lengua uno de los códigos más ampliamente utilizados en el quehacer político, los que no la manejan quedan marginados del proceso de toma de decisiones. Esa es la causa del fracaso de muchos programas de capacitación y el motivo por el cual resulta difícil para los pobres del campo escribir su historia, registrar sus experiencias, avances y retrocesos. CELADE-CIMED (1982).

- La lengua oral: Con referencia a esta, al dominio de las habilidades de construir y comprender mensajes orales, es importante tener presente que la mayor parte de las lenguas indígenas son orales y es por este medio que las personas se comunican entre sí en muchas regiones de América Latina y el Caribe. Por otra parte, la comunicación oral implica una serie de estructuras lógicas derivadas de una forma de entender la relación hombre-mundo, construida a lo largo de la historia.

Es importante analizar el problema de la violencia que implica imponer la escritura a una lengua oral, traduciéndola en un alfabeto extraño, y peor aún enajenándola en la lógica de otra lengua.

Si la lengua oficial no se maneja a nivel de toda la sociedad, ello constituye un instrumento de marginación para los grupos sociales que la desconocen, por lo que solo aquellos que la dominan son los que en general acceden a los puestos claves de conducción, tanto en el Estado como en la sociedad civil; en el interior del grupo, se transforma en un instrumento de dominación y poder, dándoles la posibilidad de manipular a los demás. Rodríguez (op. Cit.).

- Las imágenes: El lenguaje de las imágenes tiene una extraordinaria importancia en la vida rural. Su evidencia se remonta más allá del predominio de la imagen televisiva en los medios de comunicación masiva, ya que los iconos han sido un instrumento de comunicación entre los pueblos ágrafos. Lo que les ha servido para conservar,

comunicar sus experiencias y reproducir la realidad.

Desde las cartillas impulsadas por Pablo Freire, como un rico instrumento para la alfabetización, la imagen ha venido desempeñando un papel importante en la educación popular y sirve como una poderosa herramienta para la decodificación y codificación de la realidad, lo que habla de la importancia y el potencial de la imagen en el proceso educativo. Nahmad (1982).

2.2.5. Estructuras básicas de la capacitación

El dominio de instrumentos de comunicación no es suficiente para garantizar el éxito de un programa de capacitación. Hay todavía otro campo en el cual aún se ha trabajado poco en capacitación campesina, este es el estudio del sistema de representaciones, es decir, cómo los mensajes son recibidos por los participantes.

El educando da un significado a lo que percibe en función de lo que ya conoce (su sistema de significación). La elaboración de un nuevo modelo didáctico debería abocarse a definir la manera de utilizar las representaciones de los educandos para construir nuevos conceptos. Jordan (op. Cit.).

En el momento de definir el concepto de capacitación ya aparece planteado el problema de las estructuras básicas o previas que actúan en el proceso de aprendizaje como medios para aprender más. Es preciso entonces avanzar en el análisis de dos puntos centrales para la capacitación de grupos, puntos sobre los que todavía se conoce muy poco:

- ¿Cuáles son los elementos centrales o ejes de las diferentes culturas campesinas e indígenas que actúan como medios de aprendizaje y en qué sentido esos elementos facilitan o entorpecen el alcance de los objetivos de la capacitación?
- ¿Cuáles son los elementos esenciales o los conceptos generadores que formarían la estructura básica necesaria para que efectivamente puedan producirse los aprendizajes deseados?

La propuesta tecnológica tiene como finalidad mejorar las formas de trabajo agrícola para aumentar la producción y, al mismo tiempo, mejorar la capacidad de gestión para que la unidad productiva familiar campesina pueda retener una parcela mayor del resultado de su trabajo. Es claro que esa propuesta implica una racionalidad cuyos conceptos básicos pueden ser y normalmente son ajenos a la cultura campesina.

Por eso se hace necesario, como punto de partida, contribuir a la comprensión de las estructuras conceptuales que fundamentan esa tecnología, porque si esa comprensión no existe los campesinos sólo obedecerán a una serie de instrucciones cuya razón última no alcanzan a comprender, convirtiéndose en ejecutores y no en auténticos agentes de su propio desarrollo. Jordan (op. Cit.).

2.2.6. Técnicas de capacitación

Las técnicas de trabajo en la capacitación son componentes operativos del método. Esto significa que el diseño de una técnica o la combinación de

varias en un proceso de capacitación depende de las opciones relacionadas con el método, o sea, de lo que se ha denominado principios metodológicos.

Los elementos que conforman una técnica a través de los cuales la misma se explica y materializa son actividades, recursos y materiales. Es importante analizar cuidadosamente cómo estos elementos se articulan en función de los principios metodológicos, tanto cuando se trata de utilizar una técnica ya diseñada y experimentada, como cuando se encara la construcción de una nueva.

Si se está elaborando un programa de capacitación que parte de los principios metodológicos aquí expuestos y dirigido a técnicos que **trabajan** junto con los productores en programas de desarrollo rural, sería **absurdo** proponer lectura y comentario de textos como una técnica central en lugar de concentrar los esfuerzos del programa en el relato y análisis de sus propias experiencias de trabajo. Jordan (op. Cit.).

III. METODOLOGÍA

Contenido Conceptual y Metodológico:

Para presentar a los miembros de la Asociación de Productores de Curtí nuestro propósito, se realizó una reunión en las instalaciones de la Escuela Primaria del lugar, el día sábado 18 de octubre de 2003. En la misma participaron 9 asociados y sirvió también para levantar parte de la información e iniciar el diagnóstico propiamente.

Los miembros de esta Asociación son mayoritariamente residente en Curtí, la misma cuenta con una membresía de 15 socios y la actual junta directiva esta conformada por un presidente, un vicepresidente, un secretario de actas, un tesorero, un fiscal y un vocal.

Esta propuesta utiliza un enfoque estratégico, puesto que considera el futuro como la visión de la Asociación de Pequeños y Medianos Productores La Unión de Curtí, el entorno como la razón para la existencia de esta (misión), permite y crea mecanismos para la participación de sus miembros en las actividades de planificación, seguimiento y evaluación del proyecto. También como estrategia define de manera precisa el objetivo del proyecto e identifica los actores, factores y acciones importantes para lograrlo, y además considera la gestión como el aspecto más importante para la asociación.

En base a lo señalado en el párrafo anterior, el enfoque estratégico define

para la Asociación de Productores de Curti una combinación lógica de actores, factores y acciones para su mejoramiento organizativo. Se concentra además en identificar y abordar tareas o problemas claves para la organización, lo que resulta en una orientación hacia la acción.

3.1. Tipo de Estudio

Este estudio utilizará un diseño descriptivo – participativo.

Descriptivo porque posibilita identificar los hechos que conforman el problema de investigación, las variables relevantes del mismo, así como describir y comprobar la posible asociación de las variables intervinientes. Además permite identificar comportamientos específicos de la población, como las situaciones, costumbres y actitudes predominantes, mediante la descripción de actitudes, objetos y procesos. Golcher (1999).

Participativa por cuanto que las personas elegidas como la muestra de estudio, participan activamente en el diagnóstico rural, identificando sus problemas y sugiriendo alternativas de solución desde su propia perspectiva. Pasolac (2001). Se le conoce además como investigación-acción al tener la finalidad de modificar y transformar la realidad social.

3.1.1. Delimitación del tema

El tema en el cual se fundamenta esta propuesta involucra a 15 productores miembros de la Asociación La Unión de Curti, de manera que el investigador pudo realizar el estudio basándose en una población específica y

en un área determinada.

“FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN UNA PRIORIDAD PARA LA ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS Y MEDIANOS PRODUCTORES LA UNIÓN DE CURTÍ”

3.2. Grupo Meta

Nuestro grupo meta y a quién va dirigida nuestra propuesta está constituido por todos los miembros de la Asociación de Pequeños y Medianos Productores La Unión de Curtí, los cuales suman en total 15 entre hombres y mujeres.

3.3. Recolección de Datos

3.3.1. Técnicas e instrumentos

La metodología utilizada en las fases de levantamiento de la información, validación y devolución de la misma a los miembros de la Asociación de Pequeños y Medianos Productores de Curtí, se da de la siguiente manera:

a) Recopilación y revisión de información secundaria

- Mapa geográfico y geofísico de la comunidad
- Información de Estadística y Censo de la Contraloría General de la República.
- Informes de la Dirección de Desarrollo Rural del MIDA, Región 7 Chepo.

b) Gira de levantamiento de información.

- Recorrido a pie por la comunidad, donde se realizaron observaciones de tipo visual

- Elaboración de transecto.

c) Diagnóstico participativo

Para la identificación de los problemas utilizó el método de lluvia de ideas, solicitando a los productores participantes que escribieran en tarjetas, previamente distribuidas, los problemas concernientes al principal rubro y a la asociación; luego, una vez recogidas las mismas se colocaron en un tablero puesto en la pared.

Se tomó para el ejercicio aproximadamente 15 minutos hasta que se recogieron suficientes problemas, luego se agruparon los problemas similares, comunes y afines, no quedaron problemas generados sin clasificar. Seguidamente se buscó un nombre que abarcara a cada uno de los grupos de problema y se hizo un nuevo listado para hacer la priorización con el consenso de todos los participantes.

Los problemas de la Asociación priorizados y analizados de forma independiente fueron cinco, los cuales se ordenaron según su orden de importancia.

Luego de finalizada esta fase se procedió a la selección del problema principal el cual es de **organización** lo cual indica que la Asociación de Pequeños y Medianos Productores la Unión de Curtí tiene serias deficiencias en esta área. Además se elaboró el árbol del problema antes señalado, con sus causas y posibles soluciones.

Dando continuidad al diagnóstico se realizó un Análisis FODA, que no es más que el análisis de las condiciones internas de la organización, para evaluar sus principales **fortalezas y debilidades**. Las primeras constituyen la fuerza propulsora de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que las segundas son las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

El **FODA** también incluye el análisis de las condiciones externas que rodean la organización y le imponen otros retos (**amenazas**), pero además le brindan **oportunidades** en el cual se determinaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Asociación. En conclusión se determinaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Asociación.

En esta fase se procedió de manera similar trabajándose también con tarjetas , en las cuales los participantes expresaron su opinión sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas colocándolas en la matriz FODA de la asociación.

La información recogida se procesó y luego se hizo una validación de esta con miembros de la Asociación. Finalmente se elaboró la propuesta del proyecto con la participación de los asociados.

3.3.2. Codificación

La codificación de datos se desarrollará de manera manual con asignaciones numéricas para el establecimiento de las categorías.

3.3.3. Tabulación

El proceso de tabulación de los datos se desarrollará de manera manual y/o mecánica.

3.3.4. Tipo de análisis

El tipo de análisis utilizado es el descriptivo, por cuanto que no existen datos de estudios anteriores que nos permita hacer otro tipo de análisis.

3.3.5. Presentación de datos

3.3.5.1. Tabular

Mediante la elaboración de cuadros **pretendemos** presentar la información recopilada de manera clara y precisa, **para facilitar** el análisis e interpretación de los datos.

3.3.5.2. Escrita

Parte de los datos recabados se va a presentar en forma escrita, describiendo la **realidad** de los datos obtenidos para la elaboración de esta propuesta. Además por ser un análisis de tipo descriptivo, parte de los datos no se pueden presentar de otro manera, no obstante servirán para la realización de otros trabajos que profundicen más sobre el mismo tema.

3.4. Marco de Referencia

Los productores miembros de La Asociación de Pequeños y Medianos Productores la Unión de Curtí, grupo al cual va dirigido este estudio, desarrollan sus actividades dentro de la comunidad del mismo (Curtí), corregimiento de Tortí, distrito de Chepo, provincia de Panamá. Para el desarrollo de las mismas, cuentan con condiciones agro ecológicas adecuadas, sobre todo para la producción de diversos cultivos entre ellos, raíces y tubérculos entre los que destacan la yuca y el ñame; y cucurbitáceas de las cuales la principal es el zapallo.

En 1987 surge el Sindicato de Productores Agrícolas de Curtí, organización de la que fueron parte los hoy miembros de la Asociación de Productores y en la que participaron alrededor de un año. Debido a serias diferencias con la dirigencia del Sindicato, surge la división a lo interno del grupo, dando como resultado el surgimiento de la Asociación de Pequeños y medianos Productores la Unión de Curtí, esta última es organizada a solicitud de sus miembros por la Dirección de Desarrollo Rural de MIDA, de la Región 7 Panamá este.

La asociación se constituye en junio de 1988, año en que se les hace entrega de su personería jurídica e inician deseosos de mejorar su sistema productivo y sus condiciones de vida en general. Ello se evidencia en el hecho de que han pasado de una producción local de autoconsumo a producir para exportar, para lo cual han recibido el apoyo del MIDA.

Este grupo de productores inicia entonces su incursión en la producción

para la exportación en 1997, con 10 hectáreas de zapallo. Es importante señalar además que el mismo fue considerado para formar parte de un módulo de producción agrícola, que fue atendido por un consultor privado dentro del Programa de Modernización de los Servicios Agropecuarios INYPSA, financiado por el préstamo MIDA-BID, el cual finalizó formalmente a mediados del 2003.

La Asociación cuenta actualmente con 15 miembros activos los cuales siembran en conjunto unas 20 hectáreas anuales de los cultivos antes descritos. Su actual junta directiva esta presidida por el señor Pedro Robles y se compone además por un vicepresidente, un secretario, un tesorero, un fiscal y dos vocales.

Pese a que esta asociación cuenta con alrededor de quince años de existencia presenta serias dificultades como organización, las que no les han permitido desarrollarse, ser exitosos, en la producción y por consiguiente tampoco han alcanzado el principal objetivo de la misma, que no es otro que mejorar sus condiciones de vida, la de sus familias y la de toda su comunidad.

3.5. Cronograma de Trabajo

Todas las fases de la investigación, desde la revisión de información preliminar y el tiempo estimado para la ejecución de cada una de ellas , se encuentran representadas en el (Cuadro V, pág. 56).

Cuadro V. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA

<div> <div>Fechas</div> <div>Actividades</div> </div>	2003				2004			
	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	marzo	Abril
Recolección y revisión de información preliminar	X	X	X					
Elección de la comunidad u Asociación de productores		X						
Elaboración del diseño de investigación				X				
Inicio del diálogo con la comunidad o directivos de la Asociación			X					
Elaboración de instrumentos de recolección de datos			X	X				
Recorrido por la comunidad				X				
Diagnóstico participativo			X	X	X			

<div> <div>Fechas</div> <div>Actividades</div> </div>	2003				2004			
	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	marzo	Abril
Establecimiento de vínculos con otras instituciones locales				X	X	X		
Organización de la información		X	X	X	X	X	X	
Elaboración de la propuesta					X	X	X	
Desarrollo de un sistema de evaluación y seguimiento con los beneficiarios						X	X	
Mecanografiado, impresión y encuadernación de la propuesta						X	X	
Entrega de la propuesta (comité)								X

IV. PLAN DE LA PROPUESTA

4.1. Formulación del Proyecto o Propuesta

4.1.1. Título

“FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN UNA PRIORIDAD PARA LA ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS Y MEDIANOS PRODUCTORES LA UNIÓN DE CURTÍ.”

4.1.2. Localización del proyecto

4.1.2.1. Macro localización

La propuesta se implementará en el corregimiento de Tortí, distrito de Chepo, provincia de Panamá.

4.1.2.2. Micro localización

El proyecto se desarrollará específicamente en la localidad de Curtí, corregimiento de Tortí, distrito de Chepo, provincia de Panamá.

4.1.3. Resumen ejecutivo

El Plan Panamá Rural señala claramente que una de las principales restricciones para el desarrollo agropecuario y el medio rural es el débil desarrollo de las organizaciones de productores, comunidades rurales y sus

habitantes. La Asociación de Pequeños y Medianos Productores la Unión de Curtí, no escapa a esta situación, por lo que se hace necesario promover el mejoramiento organizativo de la Asociación, a través de un plan de capacitación debidamente planificado y consensuado con este grupo y que el mismo se constituya en el propósito fundamental de estos.

Esta asociación aunque pequeña en número de socios actualmente, surge en el año de 1988 producto de la desintegración del Sindicato de productores Agrícolas de Curtí. Cuenta además con 16 años de existencia, tiempo durante el cual han desarrollado diversas actividades.

A pesar de contar con varios años de experiencia la asociación adolece de serios problemas de organización, como resulta del diagnóstico participativo realizado, en donde sus miembros manifiestan claramente esta situación y la califican como su principal problema. Además de la identificación de este problema también se propusieron acciones para solucionarlo, esto en esencia es la motivación que impulsa nuestra propuesta, como correctivo a esta situación que dificulta la proyección del grupo en forma exitosa, a través de las actividades que realizan.

Para ello, se propone un plan de capacitación dirigido a fortalecer aspectos organizativos que potencien al grupo a un estado positivo con autoestima, liderazgo, organización, dirección, administración y parlamentarismo; a fin de generar capacidades para promover la autogestión, el desarrollo de destrezas y habilidades en tecnologías que puedan ser utilizadas por los beneficiarios e incorporadas a sus procesos

productivos. Como ejemplo directo citamos el riego como una alternativa para incrementar la productividad y competitividad en el uso de los factores de producción.

La propuesta de este proyecto para las capacitaciones se desarrollará en cinco Fases:

a. Diagnóstico participativo:

En esta fase se identifican y se dan a conocer las necesidades y problemas de la asociación.

b. Organización de las capacitaciones:

Se presenta la propuesta de capacitaciones a la asociación se discuten con los beneficiarios y se establece un calendario definitivo para su realización.

c. Programa de capacitación en organización:

Serán ejecutadas por el MIDA e IPACOOOP y buscan básicamente mejorar el desarrollo y las capacidades de las organizaciones de productores y habitantes del medio rural, de manera de que estos puedan ser los gestores de su propio desarrollo.

d. Capacitación en gestión empresarial:

Serán facilitadas por AMPYME, para fomentar la capacidad emprendedora y mejorar la gestión empresarial de grupos asociativos, de manera que la oferta de capacitación se adapte a la demanda.

e. Capacitación técnica:

Buscan el desarrollo de destrezas y habilidades utilizando la metodología de aprender – haciendo, en donde los participantes reciben en forma práctica

los conocimientos que los habilitarán en el uso de diferentes tecnologías.

Además se gestionará con organismos nacionales, internacionales, ONG's o Fundaciones, a través de sus programas sociales, el pago del equivalente a medio jornal de trabajo (B/.3.00), a los beneficiarios los días que asistan a las capacitaciones. Esto a manera de apoyarlos, entendiendo que el sacrificio debe ser compartido y que de su participación dependerá que aumenten las posibilidades de resolver sus problemas a corto o mediano plazo.

4.1.4. Beneficiarios y responsables

4.1.4.1. Beneficiarios

Los 15 miembros de la Asociación de Pequeños y Medianos Productores La Unión de Curtí, sus familias y colaboradores.

4.1.4.2. Responsables

Principal: MIDA Región 7 Panamá Este, Dirección de Desarrollo Rural.

Colaboradores: AMPYME, IPACOOOP, VICOMEX, ONG's, Autoridades del corregimiento y distrito.

4.1.5 Objetivos

4.1.5.1. Objetivo general

Promover el mejoramiento organizativo y productivo de la Asociación de Pequeños y Medianos Productores La Unión de Curtí.

4.1.5.2. Objetivos Específicos

- Identificar los problemas de la Asociación y sus posibles soluciones desde la perspectiva de sus miembros.
- Dirigir un programa de capacitación orientado a mejorar la organización.
- Potenciar la capacidad de gestión en agro negocios de los miembros de la Asociación, con programas de oportunidades en negocios de AMPYME.
- Promover alianzas entre las instituciones involucradas en el desarrollo de la propuesta, como forma de garantizar la participación interinstitucional e interdisciplinaria requerida en proyectos de Extensión rural.
- Promover el uso de tecnologías apropiadas y que puedan ser Incorporadas por los productores a su proceso productivo.

4.1.6. Productos Esperados

Pese a que los resultados del proyecto están debidamente enunciados en la matriz de planificación del proyecto (Anexo I), con el logro de los objetivos que se propone el mismo, podemos esperar además lo siguiente:

- Miembros de la Asociación debidamente preparados y con ideas claras sobre la importancia de su participación en las actividades de capacitación.
- Asociados conscientes de que su principal recurso es su organización.

- Miembros de la Asociación capacitados en autoestima, liderazgo, organización, dirección, parlamentarismo, administración y autogestión.
- Todos los beneficiarios convencidos de las ventajas que brinda una organización y de las oportunidades que esta ofrece.
- Miembros de la Asociación capacitados en gestión empresarial.
- Presentación de un perfil de proyecto de riego.
- Beneficiarios capacitados y con destrezas en tecnologías que puedan ser incorporadas por ellos a su proceso productivo.

4.1.7. Justificación

A pesar de que la Asociación de productores de Curtí tiene alrededor de quince años de haberse constituido en la parte organizativa ha evidenciado serias dificultades, toda vez que parecen no tener muy claros los objetivos de la Asociación, los asociados muestran desconfianza hacia sus directivos, han existido periodos de mucha deserción de miembros a grupos más fuertes, hay serias deficiencias en la comunicación entre los miembros y además no han desarrollado mentalidad empresarial frente a los retos de producir para la exportación. Estas como algunas de las debilidades detectadas en la Asociación, que no permiten su consolidación.

Las dificultades arriba señaladas han impedido entre otras que los productores miembros de la Asociación de Curtí, no tengan una organización fuerte, no mejoren sus condiciones de vida, no tenga éxito en la producción y no se proyecten como un grupo autogestionario.

Para hacerle frente a esta situación es indispensable primero mejorar el nivel de organización de la Asociación, de manera que esto les permita tener mayor éxito en la producción, aprovechar las ventajas comparativas que tienen como productores que producen para el mercado local y de exportación, que cuentan con buenas vías de acceso y que fundamentalmente se ubican muy cerca del mayor mercado interno, constituido por la ciudad Capital.

Nuestro proyecto va dirigido a lograr el fortalecimiento organizativo y productivo de la Asociación de Pequeños y Medianos Productores la Unión de Curtí, a través de la capacitación en temas de organización. Esto se sustenta en el Plan Panamá Rural 2001-2004, en donde se reconoce que una de las principales restricciones para el desarrollo agropecuario y el medio rural, es que existe un **débil desarrollo de las organizaciones de productores, comunidades y habitantes rurales** para ampliar la participación y la gestión del desarrollo rural.

Otra de las restricciones que afectan el desarrollo agropecuario y el medio rural y más específicamente la institucionalidad del sector agropecuario rural lo son **las debilidades manifiestas en el desarrollo y capacidades de las organizaciones a nivel local** (capital social) para dar paso a procesos más profundos de participación y gestión local que implique una activa intervención pública y privada.

Proyectos como este se ejecutarán con mayor éxito, si van acompañados en primera instancia por la gestión de organización de las asociaciones de

productores, función inherente al MIDA, a través de la Dirección de Desarrollo Rural, la cual tiene como principal objetivo:

“ Apoyar las iniciativas de los pequeños productores, individuales y asociados que buscan una mayor participación en el proceso productivo, en la generación y distribución de los recursos económicos. Tomando como marco orientador para su desarrollo el uso sostenible de los recursos naturales, para garantizar la seguridad alimentaria, la protección del ambiente, el incremento del nivel de vida y la reducción gradual de la pobreza”.

A través de esta propuesta, se pueden obtener las herramientas necesarias para que los miembros de la asociación de productores de Curti se empoderen de su organización, logren el fortalecimiento de la misma, de su identidad individual y colectiva, lo cual les permitirá ser los protagonistas de su propio desarrollo.

4.1.8. Secuencia Metodológica

La estrategia de extensión en que se basa esta propuesta, parte de la identificación de los problemas de la Asociación de Pequeños y Medianos Productores La Unión de Curti, los cuales tienen serios y evidentes problemas de organización.

Pese a que la secuencia metodología que se dará es de tipo lineal, durante su puesta en funcionamiento pueden también surgir otras necesidades, según la propia realidad de los beneficiarios.

La secuencia metodología se inicia de la siguiente manera:

4.1.8.1. Organización de las capacitaciones

Servirá para presentar la propuesta de capacitaciones, discutir las con los beneficiarios y establecer un calendario definitivo.

Institución responsable: MIDA Región 7.

Proceso metodológico de esta fase:

- Reuniones:
 - Orientación y motivación
 - Definición de objetivos y del calendario de actividades

Resultados esperados:

- Miembros de la asociación debidamente preparados y con ideas Claras sobre la importancia de su participación en las actividades de capacitación.
- Asociados conscientes de que su principal recurso es su organización y que de la fortaleza de ella dependerá su éxito.

4.1.8.2. Capacitaciones en organización

Buscan mejorar el desarrollo y las capacidades de las organizaciones de productores y habitantes del medio rural, para dar paso a procesos más profundos de participación y gestión del desarrollo rural.

Instituciones responsables: MIDA Región 7 e IPACCOOP.

Proceso metodológico en esta fase:

- Selección de los temas por los beneficiarios dependiendo de su Interés y de la capacidad institucional. Las capacitaciones deben

variar una con respecto a la otra, ser complementarias y llevar una secuencia lógica.

- Organizar las reuniones, charlas, cursos, seminarios y giras en temas de organización.
 - Escoger el sitio en donde se desarrollan las capacitaciones, este debe ser accesible a todos los miembros de la asociación y preferiblemente dentro de la comunidad de Curti.
 - Los facilitadores se escogerán dependiendo de los temas, tipo de actividad de capacitación y utilizarán técnicas recomendadas para la educación de adultos.

Resultados esperados:

- 15 miembros de la asociación de productores de Curti, capacitados en temas de autoestima, liderazgo, organización, dirección, parlamentarismo y administración.
- Todos los miembros de la asociación convencidos de las ventajas que brinda una organización y de las oportunidades que ofrece para mejorar su nivel de ingreso y por ende de su calidad de vida.

En esta fase es importante que el proyecto considere algún apoyo a los beneficiarios, que puede consistir en el equivalente al costo de medio día de trabajo (jornal), mientras se están capacitando. Este costo en el área es de B/.6.00 el día, por lo que se les apoyaría con B/.3.00.

4.1.8.3. Capacitación en gestión empresarial

AMPYME ha generado un programa de capacitación en gestión empresarial, que incorpora la participación de distintos actores, de manera que la oferta de capacitación se adapte a la demanda. De esta forma se promueven las gestiones en torno al sector de la micro y pequeña empresa. Instituciones responsables: AMPYME y MIDA Región 7 Chepo.

Proceso metodológico de esta fase:

- Inscripción de los interesados en AMPYME
- Aprobación de la capacitación o área de interés de los beneficiarios
 - Capacidad emprendedora
 - Plan de negocios
 - Mejora empresarial
- Aprobación de la prueba de conocimientos básicos.

Estas capacitaciones se ofrecen por intermedio de empresas **Proveedoras de Servicios de Desarrollo Empresarial (PSDE)**.

Para el desarrollo de las capacitaciones AMPYME puede cubrir de manera parcial el valor de los servicios que presten las PSDE, mediante el otorgamiento de becas de desarrollo empresarial con un valor pre-establecido de acuerdo al tipo de servicio.

Resultados esperados:

- Miembros de la asociación de productores de Curtí capacitados en gestión empresarial, que comienzan a ver la agricultura como una gran oportunidad de hacer negocios que les permitan mejorar sus

condiciones de vida, las de sus familias y de toda su comunidad.

Debido a que las garantías para la pequeña empresa agropecuaria se constituye en una barrera de entrada para acceder a créditos de producción y/o de inversión, El Plan Panamá Rural 2001-2004, dentro de sus Orientaciones Estratégicas para el Desarrollo Agropecuario y el Medio Rural. Propone entre otros mecanismos las Garantías Asociativas, que no son más que el conjunto de avales monetarios o de tipos cruzados entre las personas que constituyen una organización o asocio con un fin productivo particularizado.

El desarrollo de instrumentos que promuevan y faciliten la estructuración de este tipo de garantías es necesario especialmente para las iniciativas de negocios asociativos de pequeños productores y productoras, existiendo importantes avances en los modelos de "bancos solidarios" y "cajas locales de crédito".

4.1.8.4. Capacitación técnica

Este tipo de capacitaciones permite el desarrollo de habilidades para la realización de un trabajo práctico y funcional en una ocupación. Además permite poner a disposición de los productores tecnología apropiada y en condiciones de ser incorporadas por ellos.

Institución responsable: MIDA Región 7 Chepo.

Proceso metodológico de esta fase:

- Selección de los temas por los beneficiarios, según el área de su

interés y de la capacidad institucional.

- Escoger el sitio donde se realizarán las capacitaciones, el cual debe ser accesible a todos los miembros de la asociación y preferiblemente dentro de la comunidad.
- Los facilitadores serán seleccionados dependiendo de los temas, tipo de actividad de capacitación, utilizarán técnicas recomendadas para la educación de adultos y sobre todo la metodología de aprender – haciendo.

Resultados esperados:

- Miembros de la asociación de productores de Curti, capacitados y con destrezas en tecnologías apropiadas y que puedan ser incorporadas por ellos a su proceso productivo.

4.1.9. Seguimiento y evaluación

El seguimiento es un proceso donde se genera información para la evaluación y que nos permite reorientar recursos y prioridades. Además genera registros de información sobre los objetivos, necesidades, metodologías, actividades, resultados, recursos utilizados que contribuyen a elaborar una memoria institucional que sirva de guía a futuras planificaciones. Bojanic et. Al. (1995).

Los proyectos que reciben financiamiento internacional incluyen dentro de su desarrollo e implementación el seguimiento organizado y sistemático que permiten las evaluaciones para la toma de decisiones futuras. Sin embargo,

en los financiados por el estado se trabaja en informes finales de ejecución para medir cobertura.

Un buen sistema de seguimiento debe aportar componentes tales como:

- Recolección de Información
- Procesamiento y análisis de la información
- Almacenaje de la información
- Producción y distribución de informes
- Toma de decisiones con base en la información del seguimiento
- Acciones correctivas
- Verificación de la corrección del problema

Nuestra propuesta de seguimiento del proyecto parte del hecho de que el seguimiento como tal tiene su base en el nivel operativo y este debe ejecutarse en esa unidad productiva (finca) administrada por la familia rural u organizaciones de productores. En tal sentido es imprescindible contemplar los componentes que involucra el diseño de un sistema de seguimiento.

Los informes mensuales deben ser de fácil manejo y lenguaje sencillo, asimilable por cada uno de los niveles de la institución, deben documentar los problemas encontrados y las soluciones aplicadas.

Los informes de progreso deben servir como herramienta para que los jefes regionales incentiven a los técnicos de las agencias.

Para recolectar la información del contexto se utilizará la que esté disponible en la institución y demás fuentes secundarias.

La información necesaria para el seguimiento, insumo y proceso se

desarrollará durante la marcha de todo el proyecto.

La información presentada debe ser procesada y analizada en los diferentes niveles de jerarquía. El jefe de las agencias tiene que comprobar que la información sea verdadera, que guarde relación con la información presentada el mes anterior y que la misma haya sido presentada en los formatos correctamente.

En el ámbito de los especialistas, planificadores y directores, la información recopilada es analizada y extraída la más relevante, para ser enviada a los niveles gerenciales. Su fin principal será el de detectar problemas y oportunidades en el ámbito regional, reorientar recursos y garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos en el Plan Anual de trabajo. Granger et. Al. (1995).

No debemos almacenar información que posteriormente no se pueda utilizar y que al contrario pueda confundir; es importante prever la utilidad futura de la información. Para su fácil comprensión debe almacenarse en formatos sencillos y disponibles por los técnicos en todo momento, el uso de programas de computadora facilita esta labor.

En la extensión lo más importante son los resultados que se logren con la tecnología transferida; su impacto socio-económico en la asociación, comunidad y la sostenibilidad de la metodología técnica introducida. Esta información debe ser la base para las reuniones trimestrales de análisis de avance del Plan Anual de Trabajo.

Para garantizar que el seguimiento se dará en los términos propuestos,

es necesario además identificar quienes serán los responsables de este programa y la organización de una serie de comisiones, tal es el caso de:

- Comisión de seguimiento, asesoría y control, la cual estará básicamente integrada por los representantes de la institución responsable del proyecto (MIDA Región 7), y las instituciones cooperantes (IPACOOOP, AMPYME, ONG').

Las funciones de la comisión antes descrita son la de dar seguimiento al cumplimiento de los acuerdos emanados del Consejo Directivo de Proyecto y analizar periódicamente el desarrollo de las actividades, presentar propuestas frente a problemas o situaciones no previstas y realizar otras funciones de apoyo.

- Consejo directivo del proyecto, estará integrado por extensionistas y parte de la junta directiva de la asociación de productores de Curtí, como Presidente, tesorero y vocales.

Entre las funciones de este consejo estará la elaboración de informes de avances semestrales (Anexo VII), mismos que la dirección del proyecto presenta a consideración de todas las partes, en las reuniones del Consejo Directivo. Estos informes semestrales pueden contener además, los avances, logros y las dificultades encontradas durante el proceso, también podrían incluir información sobre los avances de ejecución del presupuesto.

- Dirección del proyecto, estará a cargo del jefe de la agencia del MIDA, responsable de la ejecución del mismo.

El jefe de la agencia será el responsable de presentar ante la Comisión de

asesoría y control, los informes de seguimiento y ejecución de las actividades propuestas en el proyecto. Estos serán elaborados tomando en cuenta los informes mensuales de avance, que presente el extensionista y estos a su vez se sustentarán en los informes de progreso o avance llevados por el Consejo directivo del proyecto.

Como parte del sistema de seguimiento, se pueden considerar también las funciones de asesoría que puedan proporcionar los miembros de la comisión de seguimiento al Consejo directivo y a la Dirección del proyecto, en relación al desarrollo del proceso metodológico, su mejoramiento permanente y su permanencia dentro de las normas o directrices establecidas por las partes interesadas.

En la credibilidad y motivación que pueden generar las actividades de seguimiento influyen la transparencia y continuidad de los procesos, la participación auténtica de los destinatarios, la flexibilidad y agilidad necesarias para captar información de distintas fuentes y hacerla llegar a tiempo para apoyar en los distintos niveles donde se toman decisiones. Bojanic (op. Cit.).

Los instrumentos que considera la propuesta para la realización del seguimiento y la evaluación, serán los siguientes:

a. Instrumento de seguimiento:

- Los informes trimestrales de la comisión de seguimiento, asesoría y control, los cuales se apoyaran en los informes referenciales realizados por las diferentes instituciones involucradas (MIDA,

IPACOOOP, AMPYME, ONG's).

- Consejo directivo del proyecto
 - Informe de avance semestral
- Dirección del proyecto
 - Hoja de visita técnica (Anexo VIII)
 - Informes mensuales de los extensionistas
 - Informes trimestrales del jefe de la Agencia ante el Director Ejecutivo Regional del MIDA Región 7.
 - Informes de evaluación del proyecto

b. Instrumento de evaluación:

- Plan anual de trabajo
- Presupuesto Regional del MIDA
- Presupuesto de las instituciones cooperantes (IPACOOOP, AMPYME, ONG's).

4.1.10. Competitividad del proyecto

Este proyecto podemos considerarlo competitivo toda vez que esta orientado por un enfoque estratégico que define para la Asociación de productores de Curti, una combinación lógica de actores, factores y acciones para su mejoramiento organizativo.

Entre los actores tenemos a los miembros de la Asociación, técnicos del MIDA, AMPYME, IPACOOOP, ONG'S y Organismos Internacionales. Sin lugar a dudas el **factor** más importante es la intención de lograr el mejoramiento

organizativo y productivo de la Asociación de productores de Curti además las acciones se darán a través del proyecto, enmarcadas en un programa de difusión, publicaciones, capacitaciones y actividades de extensión.

Dentro del conjunto de capacidades institucionales requeridas para el diseño y gestión, el proyecto cuenta con:

- Capacidad de negociación
- Mecanismos para la participación interna
- Mecanismos para la participación del entorno en el SIPSyE
- Capacidad para construir alianzas estratégicas
- Capacidad para actuar de forma interdisciplinaria e interinstitucional
- Capacidad para el trabajo en equipo
- Capacidad para realizar evaluación ex ante del proyecto
- Capacidad para realizar evaluaciones ex post del proyecto
- Mecanismos para la apropiación y transferencia de los resultados.

Aued et. Al. (1995).

En relación a los factores de credibilidad que hacen de este proyecto uno competitivo tenemos que el mismo tiene:

- Grado de sintonía de la propuesta de proyecto y de sus resultados con las realidades y necesidades del entorno.
- Grado de cumplimiento de las promesas asumidas por el proyecto.
- Grado de participación efectiva de los clientes, usuarios, beneficiarios, donantes y socios del proyecto en las diferentes etapas del ciclo del mismo.

- Grado de pertenencia, oportunidad, calidad y suficiencia del proyecto en relación al contexto y a las exigencias del problema o desafío al cual aporta sus resultados.
- Grado de factibilidad del proyecto considerando las oportunidades y amenazas externas; y las fortalezas y debilidades internas relevantes para su desempeño.
- Grado de generalización de la solución aportada por el proyecto para aplicación por otros en situaciones similares.
- Grado de satisfacción de los clientes, usuarios, socios, beneficiarios y donantes asociados al proyecto. Aued (op. Cit.).

Es importante considerar además que un proyecto competitivo, es aquel que sale de la organización para captar recursos financieros en un ambiente (nacional o internacional) de recursos escasos, donde otros proyectos también estarán intentando captar recursos, y aún así es capaz de ser aprobado y de traer recursos para la organización. Aued (op. Cit.).

Aunque la situación antes señalada por sí sola no hace a un proyecto competitivo, nuestra propuesta considera la única pista que se necesita para manejar la lógica que va a aportar competitividad a los proyectos: el entorno.

4.1.11. Presupuesto

En el presupuesto aparecen agrupados por categoría, los gastos en que incurrirá el proyecto durante su etapa de ejecución, en cada uno de los tres años (Anexo IX).

V. CONCLUSIONES

- Como la identificación de los problemas de la organización se hizo mediante un proceso participativo y en conjunto. Ello permitió cotejar las distintas percepciones que se tenían sobre los problemas internos de la misma y a la vez facilitó la búsqueda de soluciones.
- Al realizar el diagnóstico de la Asociación de Pequeños y Medianos Productores la Unión de Curti, sus miembros identificaron que la naturaleza de su principal problema tenía su origen en la realidad interna de la organización.
- Debido a que el problema identificado afecta significativamente el quehacer de la organización se tomó la decisión de encararlo de inmediato.
- Como medida para superar las dificultades y fortalecer la organización se propuso un plan de capacitación a corto plazo, dirigido a fortalecer aspectos organizativos, que promueva la autogestión, el desarrollo de destrezas y habilidades en la tecnología de riego, como alternativa para incrementar la productividad y competitividad en el uso de los factores de producción.

- Para que la Asociación de Pequeños y Medianos Productores la Unión de Curtí sea una organización eficiente, debe ser capaz de lograr los mejores resultados con los medios de que dispone. Y el mejor recurso con que cuenta es precisamente, la calidad humana de las personas que la componen.

VI. RECOMENDACIONES

- Debido a que analizar a fondo los problemas internos de un grupo no es un proceso fácil, es importante que el facilitador(a) impulse, durante todo el proceso de diagnóstico, actitudes autocríticas, de crítica constructiva y de confianza de tal manera que no se pierda de vista el objetivo central, cual es el fortalecimiento de la organización mediante el aporte de todos.
- Promover los procesos de cambio y fortalecimiento de una organización toma tiempo, por lo tanto es importante que los facilitadores o promotores estén preparados para enfrentar los diversos obstáculos que surgirán en el camino.
- En el proceso de fortalecimiento de la Asociación de Pequeños y Medianos Productores la unión de Curti deben participar todos sus miembros de manera conciente. Para ello todos sus integrantes deben tomar conciencia de los problemas comunes y entregarse al máximo a la organización.
- Dentro del proceso de fortalecimiento de una organización es importante que los promotores o facilitadores no pierdan de vista que el objetivo central de la misma, no es otro que resolver los problemas de sus miembros actuando sobre su propia realidad.

- Es importante que cualquier proceso de capacitación tome en cuenta el problema del dominio de los lenguajes por las personas que serán capacitadas, esto reduce el riesgo del fracaso.
- La capacitación debe ser participativa, de manera que ayude a reconocer los problemas y permita generar un conjunto de respuestas diversas para la solución de los mismos.
- La capacitación debe tener un carácter integral, de manera que permita tratar políticas de desarrollo en forma conjunta, pues aunque son aspectos distintos de una misma realidad, deben ser tratadas en relación las unas con las otras.

VII. BIBLIOGRAFIA

ACUÑA, Edgardo. Diagnóstico Rural Participativo a la Comunidad de Curtí. Panamá, 2003.

ALBERS H., Henry. Principios de Organización y Dirección. Editorial Limusa. México, 1968.

ALVARADO, Itzel. Entrevista Sobre los Aspectos Educativos de la Comunidad de Curtí. Panamá, 21 de noviembre de 2003.

AYALES, Ivannia y otros. Haciendo Camino al Andar, Guía Metodología para la Acción Comunitaria. OEF Internacional. Estados Unidos, 1991.

AUED, Jorge y otros. Competitividad en Proyectos, Proyecto ISNAR de PsyE en AlyC c/o IICA. Documento de trabajo. Ecuador, 1995.

BERGER, Louis. Manejo Integral de la Cuenca del Río Bayano, Sub Cuenca del Río Majé y Áreas Adyacentes al Embalse. Diagnóstico, Informe Final Anexo. Tomo 1. Panamá, 1999.

BOJANIC, Alan y colaboradores, ISNAR, Capacitación en Planificación, Seguimiento y Evaluación para la Administración de la Investigación Agropecuaria, Fascículo 3 seguimiento. 1995, 78 p.

CENTRO LATINOAMERICANO DE DEMOGRAFÍA. Aprender a Leer la Realidad para Escribir la Historia. Informe final del encuentro latinoamericano de alfabetización. CELADE-CIMED. Perú, 1982.

CERVANTES, E. Educación Popular y Sociedad Capitalista. SEPAC. México, D.F., 1977.

CHÁVEZ, Oscar. Entrevista sobre los Aspectos de Tenencia de Tierra en la Comunidad de Curtí. Panamá, 27 de enero de 2004.

CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA. Censos Nacionales de Población y Vivienda, Algunas características importantes de las viviendas particulares ocupadas y de la población de la República. Volumen I – Tomo 2. Panamá, 2000.

CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA. Censos Nacionales de Población y Vivienda, Lugares Poblados de la República. Volumen I – Tomo 3. Panamá, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría de la Administración. Editorial McGraw-Hill Latinoamericana, S.A. 1981.

GARÚZ, Erick. Concepto de Organización administrativa. Ministerio de Desarrollo Agropecuario. Fondo Simón Bolívar. Panamá, 1987.

GEILFUS, Frans. 80 Herramientas para el Desarrollo Participativo, 3ª edición, IICA/GTZ. El Salvador, 2000.

GÓLCHER, Ileana. Escriba y sustente su tesis. Metodología para la Investigación Social. Editorial Mar Adentro. Quinta edición. Panamá, 1999.

GRANGER, Alicia y otros. Evaluación en la Administración de la Investigación agropecuaria, Fascículo 4. 1985.

HAMPTON, David R. Administración Contemporánea. Editorial McGraw-Hill. México, 1983.

INTA, Guía para la Preparación, Seguimiento y Evaluación de Proyectos en el INTA. Serie Documentos Institucionales, Argentina, 1992.

JORDAN, Fausto. Compilador. Capacitación y Participación Campesina. Instrumentos Metodológicos y Medios. IICA. Costa Rica, 1989.

RAMOS, Luciano. Entrevista Sobre Aspectos Históricos de la Comunidad de Curti. Panamá, 21 de noviembre de 2003.

MIDA, Manual Operativo del Sistema de Extensión y Transferencia de Tecnología. Panamá, 2002.

NAHMAD, S. Indoamérica y Educación: Etnocidio o Etnodesarrollo. In América Latina: Etnocidio y Etnodesarrollo. FLACSO (Colección 25 Aniversario). Costa Rica, 1982.

PIÑEIRO, M.; LLOVET, I. Transición Tecnológica y Diferenciación Social. IICA. Costa Rica, 1986.

PANAMÁ. Orientaciones Estratégica para el Desarrollo Agropecuario y el Medio Rural. Plan Panamá Rural, 2001-2004.

RODRÍGUEZ FUENZALIDA, E. Metodología de Alfabetización en América Latina. CREFAL. Serie de Retablo de Papel no. 5. México, 1982.

VARESE, S. Límites y Posibilidades del Desarrollo de las Etnias en el Marco del Estado Nacional. In América Latina: Etnocidio y Etnodesarrollo. FLASCO (Colección 25 Aniversario). Costa Rica. 1982.

WESPI, Marcus y otros. Diagnóstico Rural Participativo, Una Guía Metodológica Basada en Experiencias en Centroamérica. PASOLAC. Nicaragua, 2001.

VIII. ANEXOS

Anexo I
MATRIZ DE PLANIFICACION DEL PROYECTO

OBJETIVOS / ACTIVIDADES	INDICADORES VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACION	SUPUESTOS
Objetivo Superior: Fomentar la existencia de organizaciones de productores, empresas y cooperativas con capacidad de conducir, gestionar y desarrollar una gama creciente de productos y negocios agropecuarios	-Asociados y sus familias identifican que su organización ha mejorado en un 80% a junio de 2006. -Al menos 2 proyectos de producción en gestión de financiamiento un año después de finalizado el proyecto	-Datos de la Dirección de desarrollo Rural del MIDA -Documentos de proyectos en gestión de financiamiento en organismos, instituciones y ONG's	-Las gestiones de apoyo a iniciativas de pequeños productores, individuales y asociados por parte del MIDA continúan.
Objetivo del Proyecto: -Promover el mejoramiento organizativo y productivo de la Asociación de Pequeños y Medianos Productores La Unión de Curti.	-100% de los beneficiarios capacitados a diciembre de 2006. - 80% de los asociados participando en todas las actividades de capacitación a junio de 2005.	- Informes del MIDA -Listado de Asistencia, certificados de participación, documentación e informe de cada actividad de capacitación. -Datos de seguimiento a los socios capacitados	- La gestión de organización de las asociaciones de productores continua siendo función del MIDA. - Las capacitaciones a productores continúa siendo una prioridad para el MIDA.
Resultados/Productos: - Miembros de la asociación debidamente preparados y con ideas claras sobre la importancia de su participación en las actividades de capacitación. - Asociados conscientes de que su principal recurso es su organización. - Miembros de la asociación, capacitados en autoestima, liderazgo, organización, dirección, parlamentarismo, administración y autogestión. -Todos los beneficiarios convencidos de las ventajas que brinda una organización y de las oportunidades que ofrece. - Miembros de la asociación capacitados en gestión empresarial. - Presentación de un perfil de proyecto de riego - Beneficiarios capacitados y con destrezas en tecnologías que puedan ser incorporadas por ellos a su proceso productivo.	-2 reuniones de orientación ,motivación, definición de objetivos y calendario de actividades. - Aplicación del diagnóstico. -2 charlas, 6 seminarios. -asociados participando en las actividades de la asociación y promoviendo la inclusión de nuevos socios. -1 curso de gestión empresarial. -1 curso de elaboración de proyectos. -2 charlas, 1 curso, 2 seminarios, 3demostraciones de método, 1 parcela demostrativa, 1 día de campo.	-Listados de asistencia y cronogramas de actividades. -Documentos e informes del diagnóstico. -Listados de asistencia, documentación e informe final de cada actividad y certificados de participación. -Listados de asistencia y actas de inscripción. -Listados de asistencia y certificados de participación e informe final. -Documentación del proyecto. -Listados de asistencia, certificados de participación.	-Se fortalecen las alianzas y la cooperación entre las instituciones involucradas. - La organización sigue creciendo en membresía con la inclusión de nuevos miembros. -Demoras mínimas en el proceso de aprobación del proyecto. -La política de financiamiento rural a nivel individual como colectivo sigue siendo flexible.

<p>Actividades:</p> <p>1. Capacitaciones en organización Dirección de Desarrollo Rural – MIDA e IPACOO</p> <p>1.1 4 Reuniones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Orientación, motivación, definir objetivos y calendario de actividades. - Evaluación <p>1.2 2 Charlas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autoestima <p>1.3 6 Seminarios</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Organización - Dirección - Parlamentarismo - Administración - Autogestión <p>1.4 2 Giras</p> <ul style="list-style-type: none"> - Técnica y educativa <p>2. Gestión empresarial AMPYME</p> <p>2.1 2 Cursos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión empresarial - Elaboración de proyectos <p>3. Capacitación técnica MIDA</p> <p>3.1 2 Charlas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Componentes de un sistema de riego por gravedad - Operación y mantenimiento del sistema de riego. <p>3.2 1 Curso</p> <ul style="list-style-type: none"> - Administración, operación y mantenimiento del sistema de riego. <p>3.3 2 Seminarios</p> <ul style="list-style-type: none"> - Técnicas de producción con riego - Manejo integrado de plagas. <p>3.4 3 Demostraciones de método</p> <ul style="list-style-type: none"> - Instalación de accesorios y equipos de riego 	<p>-Facilitador, local y materiales</p> <p>-Facilitador, local, materiales, refrigerios, transporte y viático</p> <p>-Facilitadores, local, materiales y útiles, equipos, comidas, transporte y viáticos</p> <p>-Transporte y viáticos</p> <p>-Facilitadores, local, materiales y útiles, equipos, comidas, transporte y viáticos.</p> <p>-Facilitadores, local, materiales, refrigerios, transporte y viático</p> <p>-Facilitadores, local, materiales, útiles, equipos, comidas, transporte y viáticos.</p> <p>-Facilitadores, local, materiales y útiles, equipos, comidas, transporte y viáticos</p> <p>- Facilitador, finca, materiales, transporte y viático.</p>	<p>- Reuniones B/. 240.00</p> <p>- Charlas B/. 240.00</p> <p>- Seminarios B/. 1,955.00</p> <p>- Giras B/. 2,950.00</p> <p>- Cursos B/. 870.00</p> <p>- Charlas B/. 240.00</p> <p>- Cursos B/. 320.00</p> <p>- Seminarios B/. 870.00</p> <p>- Demostraciones de met. B/. 180.00</p>	<p>-El proyecto es aceptado por los miembros de la asociación de productores de Curti y el mismo se enmarca dentro de la disponibilidad de recursos del MIDA.</p> <p>-Las instituciones y organismos cooperantes mantendrán su apoyo durante todo el proyecto.</p>
--	---	--	--

<ul style="list-style-type: none"> -Instalación de accesorios y equipos de riego -Operación y mantenimiento de los equipos de riego -Manejo del fertirriego 			
3.5 1 Parcela demostrativa	-Facilitador, finca, materiales e insumos, transporte y viático.	- Parcelas demostrativas B/. 300.00	
3.6 1 día de campo	-Facilitador, finca, materiales y equipos, refrigerio, transporte y viático.	- Día de campo B/. 60.00	
4. Elaborar y editar material didáctico	-Salarios más 150 ejemplares	- Material didáctico B/. 1,100.00	
5. Seguimiento y evaluación.	- Viáticos	- Seguimiento y evaluación B/.770.00	

Anexo II

PLAN DE ACCIÓN

ACCIÓN/OBJETIVO	COMO	QUIEN	CON QUÉ	DONDE	CRONOGRAMA											
					2004				2005				2006			
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	INSTRUMENTO	RESPONSABLE	RECURSO													
ORGANIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN	-REUNIONES	-MIDA DIRECCIÓN DE DESARROLLO RURAL	-TALENTO HUMANO -TÉCNICOS -DIDÁCTICOS -FINANCIEROS	-COMUNIDAD DE CURTÍ	X											
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN ORGANIZACIÓN	-REUNIONES -CHARLAS -SEMINARIOS -GIRAS	-MIDA -IPACOP	-TALENTO HUMANO -TÉCNICOS -DIDÁCTICOS -FINANCIEROS -MATERIALES Y EQUIPOS	-COMUNIDAD DE CURTÍ -INTERIOR DEL PAÍS		X	X	X	X	X	X	X				
CAPACITACIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL	-CURSOS	-AMPYME	-TALENTO HUMANO -TÉCNICOS -DIDÁCTICOS -FINANCIEROS -MATERIALES Y EQUIPOS	-COMUNIDAD DE CURTÍ								X	X			
CAPACITACIÓN TÉCNICA	-CHARLAS -CURSOS -SEMINARIOS -DEMOSTRAC. DE MÉTODO -PARCELAS DEMOSTRATIVA -DÍA DE CAMPO	-MIDA	-TALENTO HUMANO -TÉCNICOS -DIDÁCTICOS -FINANCIEROS -MATERIALES Y EQUIPOS -INSUMOS										X	X	X	X

Anexo III

ENFOQUE DE SISTEMA

OBJETIVO	METODOLOGÍA	PRODUCTO	SUPUESTO	RESPONSABLE
-Dirigir un programa de capacitación orientado a mejorar la organización.	-Capacitar a los asociados en autoestima, liderazgo, organización, dirección, parlamentarismo y administración <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reuniones ▪ Charlas ▪ Seminarios ▪ Giras 	-Asociados capacitados en aspectos de organización.	-Beneficiarios motivados y convencidos de las ventajas que brinda la organización y las oportunidades que ofrece.	-MIDA Dirección de desarrollo Rural. -IPACOOOP
-Potenciar la capacidad de gestión en agro negocios de los miembros de la asociación, con programas de oportunidades de negocios.	-Capacitar a los asociados en gestión empresarial <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cursos 	-Miembros de la asociación capacitados en gestión empresarial.	-Presentación de un perfil de proyecto de riego	-AMPYME
-Promover el uso de tecnologías apropiadas y que puedan ser incorporadas a su sistema productivo (riego).	-Construcción de conocimientos en riego y manejo integrado de plagas a través de la metodología aprender-haciendo <ul style="list-style-type: none"> ▪ Charlas ▪ Cursos ▪ Seminarios ▪ Demostraciones de método ▪ Parcela demostrativa ▪ Día de campo. 	-Asociados capacitados en riego y manejo integrado de plagas	-Desarrollo de habilidades y destrezas en el uso del riego; y el manejo integrado de plagas.	-MIDA

[illegible]

PERSONS OF INTEREST:
RESOLUTION # 2001-003 2005
DISPOSITION # 2001738
MAY 17 2005 DE BUREAU

DISTRITO DE CHAPA
CONGREGACION TOPI
CURTI

[illegible]

Anexo V
FORMATO DE ENCUESTA

Nombre _____ Día _____
Lugar _____ Hora _____

Aspectos socioeconómicos

Procedencia _____
Escolaridad _____
Miembros de la familia _____
Actividades a que se dedica _____
Las actividades agropecuarias son para consumo _____ y/o venta _____
Donde vende su producción _____
Ingreso mensual _____
Están organizados _____

Comunicación

De donde recibe información técnica _____
Le gusta leer _____ Que lee _____
Escucha radio _____ Ve televisión _____
Emisoras _____ Canales _____
De los cultivos a los que se dedica, de cuales tiene información escrita _____
Aplica algo de esa información en sus cultivos _____
Existe intercambio de información con algún técnico, institución u otro productor _____

Tecnología

Cuales son sus principales cultivos _____
Díganos como siembra _____

Cuál considera Ud. Que es su principal problema _____

Sabe Ud. qué se puede hacer para solucionar ese problema _____

Anexo VI
FORMATO DE VISITA TÉCNICA

REGIÓN _____

BOLETA DE VISITA

AGENCIA _____

TÉCNICO _____

FECHA _____

PRODUCTOR _____

OBSERVACIÓN _____

RECOMENDACIONES _____

FIRMA DEL TÉCNICO

FIRMA DEL PRODUCTOR

Anexo VII

REGIÓN _____ TÉCNICA DE EXTENSIÓN _____

AGENCIA _____ LUGAR _____

OBJETIVO DEL EVENTO _____ EXTENSIONISTA _____

FECHA _____

[illegible]

FIRMA EXTENSIONISTA: _____

**Anexo VIII
INFORME MENSUAL**

1. Título del Proyecto

2. Período que cubre este informe: de _____ al _____

3. Contenido

3.1. Marcha del Proyecto

3.1.1. Actividad (en base al Plan de acción prevista)

3.1.2. Avances y Logros, expresar en forma cualitativa (narrativa) y cuantitativa (número o porcentaje), se describirían los productos, metas o los resultados obtenidos.

3.1.3. Estado de Ejecución del Presupuesto

a. Indicar presupuesto originalmente asignado al proyecto B/. _____

Presupuesto asignado para el mes B/. _____

Presupuesto ejecutado B/. _____

b. Causas de posibles desvíos presupuestarios

3.1.4. Comentarios generales sobre la marcha del proyecto y acciones correctivas.

Fecha: _____

Firma técnico responsable

Anexo IX
FORMATO DE INFORME DE AVANCE SEMESTRAL

Programa_____

Proyecto_____

Responsable_____

Situación actual con respecto al cronograma_____

Porcentaje del presupuesto ejecutado_____

Acciones a realizar próximo semestre_____

Posibilidad de cumplir con cronograma_____

Modificaciones requeridas (presupuesto, cronograma, métodos, etc_____

Fuente: Instrumentos para el seguimiento; informes de progreso, revisiones internas y Bancos de proyectos. Secuencia 3

**Anexo X
INFORME ANUAL**

1. Título del Proyecto:

2. Período que cubre este informe: de _____ al _____

3. Contenido

3.1. Marcha del Proyecto

3.1.1. Actividades detalladas por áreas

3.1.2. Avances y Logros, expresar en forma cualitativa (narrativa) y cuantificable (número o porcentaje), se describirán los productos, metas o los resultados obtenidos.

3.1.3. Estado de Ejecución del Presupuesto

a. Indicar presupuesto originalmente asignado al proyecto B/. _____

Presupuesto asignado para el año B/. _____

Presupuesto ejecutado B/. _____

b. Causas de posibles desvíos presupuestarios

3.1.4. Comentarios generales sobre la marcha del Proyecto y futuro del Proyecto.

3.2. Recomendaciones

Fecha: _____

Firma Técnicos Responsables

Anexo XI

**PRESUPUESTO DE CAPACITACIONES PARA LA ASOCIACIÓN DE
PEQUEÑOS Y MEDIANOS PRODUCTORES LA UNIÓN DE CURTÍ**

Código	Objeto del gasto	Total	Años		
			2004	2005	2006
	Gran total	11,740.00	3,725.00	4,772.00	3,243.00
0	Servicios Personales	3,145.00	920.00	1,075.00	1,150.00
001	Facilitadores	3,145.00	920.00	1,075.00	1,150.00
1	Servicios no personales	6,137.00	2,095	2,927	1,115.00
100	Impresión, encuadernación y otros	800.00	260.00	270.00	270.00
120	Viáticos	1,775.00	455.00	655.00	665.00
140	Transporte de personas y bienes	2,950.00	1,200.00	1,750.00	-
150	Dietas	612.00	180.00	252.00	180.00
2	Materiales y suministros	1,958.00	550.00	600.00	808.00
200	Productos de papel y cartón	300.00	100.00	100.00	100.00
220	Productos químicos y conexos	130.00	-	-	130.00
230	Productos varios	1,348.00	400.00	450.00	498.00
260	Útiles y materiales diversos	180.00	50.00	50.00	80.00
3	Maquinarias y equipos	500.00	160.00	170.00	170.00
310	Maquinarias y equipos varios	500.00	160.00	170.00	170.00

Anexo XII
FOTOGRAFÍA DE ACTIVIDADES REALIZADAS CON LA ASOCIACIÓN



Identificación de los principales problemas de la organización utilizando el método de lluvia de ideas.